

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

LISTAAMATTOMIEN PERHEYRITYSTEN JULKINEN  
RAPORTOINTI –  
TAPAUSTUTKIMUS ELINTARVIKETEOLLISUUDESTA

Yrityksen laskentatoimi  
Pro gradu -tutkielma  
Joulukuu 2013  
Ohjaaja: Lili Kihn

Nora Sinervo

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; yrityksen laskentatoimi
Tekijä:	Sinervo, Nora
Tutkielman nimi:	Listaamattomien perheyritysten julkinen raportointi – tapaustutkimus elintarviketeollisuudesta
Pro gradu -tutkielma:	77 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Joulukuu 2013
Avainsanat:	Perheyritykset, raportointi, sidosryhmät, hyvä hallinnointitapa, corporate governance, listaamaton yritys

---

Tutkielman tavoitteena oli analysoida listaamattomien perheyritysten julkisen raportoinnin eroja suomalaisissa elintarviketeollisuuden yrityksissä. Tämä toteutettiin vertailemalla kolmen kohdeyrityksen vuoden 2012 julkista raportointia. Vertailun kohteena olivat hyvän hallinnointitavan suositukset (corporate governance) ja sen lisäksi yritysvastuu, strategiat ja tulevaisuudennäköykymät.

Tutkielman teoreettisessa osassa oli tarkoitus esitellä lukijalle perheyritysten julkisen raportoinnin eri osa-alueita sekä selittää aikaisemman teorian, sidosryhmäteorian, avulla yritysten julkista raportointia. Julkisen raportoinnin osa-alueina olivat hyvä hallinnointitapa, lakisääteinen raportointi, kuten toimintakertomus, sekä vuosikertomus ja yritysvastuuraportointi.

Tutkielman tavoitteena oli myös kartoittaa julkisen raportoinnin taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tämä empiirinen osio toteutettiin haastattelemalla kohdeyritysten edustajia. Tutkielman haastattelukysymykset pohjautuivat kohdeyritysten julkisten raporttien analysointiin.

Tutkielman tulokset osoittivat hyvän hallinnointitavan mukaisen raportoinnin kattavuudessa suhteellisen suuria eroja. Myös muissa raportoinnin osa-alueissa, kuten yritysvastuuraportoinnissa, oli selkeitä eroja kohdeyritysten välillä raportoinnin määrän ja muodon osalta. Tutkielman kohdeyritykset jakautuivat selkeästi eri ääripäihin vertailtaessa kohdeyritysten vapaaehtoisten suositusten noudattamista niiden julkisessa raportoinnissa. Lisäksi muun muassa kohdeyritysten käyttämien raportointivälineiden välillä havaittiin eroja. Tutkielman empirian toisessa osassa yrityksen omistajat osoittautuivat merkittävämmäksi sidosryhmäksi, jotka vaikuttivat raportoinnin määrään ja muotoon kohdeyrityksissä. Merkittävämmäksi tekijäksi raportoinnin eroihin osoittautui perhe sekä sen motiivit ja arvot. Muita tekijöitä olivat muun muassa pitkäjänteisyys ja erityisesti yritysvastuuraportoinnin osalta maine.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1	Aihealueen esittely	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät ja -ote	5
1.4	Tutkimuksen kulku	7
<b>2</b>	<b>TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>10</b>
2.1	Sidosryhmäteoria	10
2.2	Perheyrietykset	13
2.2.1	Perheyrietyksen määritelmä	13
2.2.2	Perheyrietysten yhteiskunnallinen merkitys ja ominaispiirteet	14
2.3	Yrietysten julkinen raportointi	19
2.3.1	Hyvä hallinnointitapa	19
2.3.2	Tilinpäätös, toimintakertomus ja vuosikertomus	27
2.3.3	Yrietysvastuuraportointi	31
2.4	Julkisen raportoinnin muotoon ja määrään vaikuttavat syyt	35
2.5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta	40
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS</b>	<b>42</b>
3.1	Tutkielman kohdeyrietysten esittely	42
3.2	Empiirisen aineiston esittely, keruuprosessi ja analysointitavat	43
<b>4</b>	<b>ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>46</b>
4.1	Julkisen raportoinnin analysointi	46
4.1.1	Hyvän hallinnointitavan noudattaminen	46
4.1.2	Yhtiökokouksesta raportointi	47
4.1.3	Hallituksesta raportointi	48
4.1.4	Toimitusjohtajasta raportointi	49
4.1.5	Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	51
4.1.6	Tilintarkastus	52
4.1.7	Tiedottaminen	53
4.1.8	Yrietystoiminnan taustalla oleva perhe	55
4.1.9	Strategiat ja tulevaisuuden näkymät	57
4.1.10	Yrietysvastuu	58
4.2	Kohdeyrietyksille tehdyt haastattelut	60
4.3	Yhteenveto empiirisistä tuloksista	66
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>70</b>
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	70
5.2	Tutkimuksen rajoitteet	76
5.3	Jatkotutkimusaiheet	77
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>78</b>
	<b>LIITTEET</b>	<b>86</b>

LIITE 1: Haastattelukysymykset	86
LIITE 2 Haastateltavalle annettu liite	88

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely

Yritysten sidosryhmät vaativat yhä enemmän ajantasaista ja vertailukelpoista tietoa. Tiedottamisen merkitys on korostunut ja avoimuuden parantamiseksi lakeja sekä säännöksiä on maailmanlaajuisesti muutettu erityisesti suurten yritysten, kuten Enronin ja Parmalatin ajaututtua ongelmiin tiedottamisen osalta (Tricker 2009, 15–16). Tämä on saanut sidosryhmät ottamaan kantaa yrityksen oikeaan ja riittävään tilinpäätösraportointiin. Yleisesti on vaadittu, että yritykset noudattaisivat hyvää hallinnointitapaa, joka on järjestelmä, jolla yrityksiä johdetaan ja valvotaan sekä tuotetaan informaatiota sidosryhmille. (Blumme, Karhu, Kontula, Laitakari, Linna, Nordin, Sovasto, Tarvainen, Tikkanen, Turakainen, Urrila & Vesa 2005, 11, 28–29.) Vaikka kansalliset ohjeistukset hyvästä hallinnointitavasta on laajalti hyväksytty, sen suurin ongelma on sen soveltamisessa yritystasolla. Perheyritykset eivät ota käyttöön säännöksiä, joiden pelätään rajoittavan omistajan kontrollointia yrityksestä. (Chizema 2011, 239, 248.) Listaamattomilla perheyrityksillä ei myöskään ole samanlaista velvoitetta julkiseen raportointiin kuin listatuilla.

Hyvä hallinnointitapa koskee Suomessa listayhtiöitä ja sen tavoitteena on yhtenäistää osakkeenomistajille ja muille sijoittajille annettavaa tietoa ja yritysten toimitapoja sekä lisätä avoimuutta (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 6). Vaikka keskustelu hyvästä hallinnointitavasta keskittyy lähinnä listattuihin yhtiöihin, ovat myös listaamattomat perheyritykset olleet kiinnostuneita koodiston noudattamisesta. Erityisesti listaamattomat perheyritykset, joissa omistus on jakautunut jo toisen sukupolven jälkeen eteenpäin, ovat olleet kiinnostuneita kehittämään hallintomalliaan. Kuitenkin tulee huomioida, että listaamattomissa perheyrityksissä ei ole sijaa sijoittajanäkökulmalle, jota hyvä hallinnointitapa pyrkii parantamaan. On pohdittu, missä määrin koodistoa on järkevä noudattaa. (Airaksinen 2012, 45.)

Keskuskauppakamarin hallitus on antanut kannanoton listaamattomien yritysten hallintotavan kehittämisestä, sillä useimmille listaamattomille yrityksille listayhtiöiden suositus on liian raskas noudattaa. Kannanoton mukaan sellaisten yhtiöiden, joilla on laaja

omistuspohja, joiden toiminta on huomattavaa laadultaan tai laajuudeltaan tai niiden toiminta on merkittävää alueellisesti tai valtakunnallisesti tulisi noudattaa listayhtiöiden hallinnointikoodia siltä osin kuin se on mahdollista hallinnointikoodin erityispiirteet huomioiden. Kannanotto kuitenkin suosittaa harkintaa siinä, noudattaako yritys hallinnointikoodia kokonaisuudessaan tai osittain, jos yhtiöllä ei ole ulkopuolisia sijoittajia, mikä koskee erityisesti perheyrityksiä. (Keskuskauppakamarin kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämistä 2006.)

Yrityksen on tuotettava raporteissaan oikeat ja riittävät tiedot osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien päätöksenteon tueksi (Blumme ym. 2005, 29; Juholin 2006, 274). Sidosryhmille kohdistetun tiedon tulee olla ajankohtaista, luotettavaa ja vertailukelpoista, mutta se ei saa kuitenkaan sisältää yritystä vahingoittavaa tietoa, kuten liikesalaisuuksia tai tietoa, jota kilpailijat voivat hyödyntää. Tieto ei saa myöskään olla liian myönteistä tai pessimististä eikä harhaanjohtavaa. Suurin osa yrityksen tuottamista raporteista varmistaa, että tilinpäätös- ja osavuositiedot ja muu taloudellinen informaatio antavat oikean ja riittävän kuvan, sekä yrityksen toiminnassa on noudatettu lakeja ja säännöksiä. Yhteiskunta vaatii lisäksi yrityksiä osoittamaan, miten yritykset ovat ottaneet vastuuta yhteiskunnallisista asioista. Nämä tiedot näkyvät yritysten vuosikertomuksissa tai yritysvastuuraporteissa. (Blumme ym. 2005, 29–30.)

On kuitenkin tutkittu, että perheyritykset saattavat kaihtaa vapaaehtoisen julkisen informaation raportoimista. Ensinnäkin perheyrityksillä on pidempi aikajänne kuin muilla yrityksillä. Tämä johtaa siihen, että jatkuvan ja säännöllisen informaation tuottaminen esimerkiksi liikevoitosta on perheyrityksille vähemmän merkityksellistä kuin esimerkiksi julkisille yhtiöille. Toiseksi perheenjäsenten aktiivinen osallistuminen oman yrityksensä toimintaan vähentää informaation tarvetta omistajien ja johdon välillä. Tällöin myös mahdollisten ulkopuolisten omistajien johdon valvontatarve vähenee. (Salvato & Moores 2010, 197.) Myös Chen, Chen ja Cheng (2008) tulivat tutkimuksessaan samaan tulokseen, että perheyritykset julkaisevat vapaaehtoisia raportteja muita yrityksiä harvemmin ja myös syyt tähän olivat yhteneväiset. He analysoivat julkistusten määrää analysoimalla johdon ennusteiden raportoimista. Perheyritykset antoivat tutkimuksen mukaan vähemmän vapaaehtoisia raportteja niin huonoista kuin hyvästäkin ennusteista verrattuna muihin yrityksiin. (Chen ym. 2008, 502.)

Perheyrityksillä on ollut tapana, että yrityksen toimintatavat tai politiikka on pidetty salassa (Family Businesses Dominate 2003, 238). Siksi tässä tutkimuksessa analysoidaan elintarviketeollisuuden keskisuurten ja suurten listaamattomien perheyritysten julkisen raportoinnin eroja sekä raportoinnin muotoon ja määrään vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteet on johdettu osakkeenomistajien ja tärkeimpien sidosryhmien tiedon tarpeesta. Avoimuuden tarve koskee myös muita kuin listattuja yrityksiä ja siksi erityisenä painopisteenä on tutkia listaamattomien perheyritysten julkisen raportoinnin vertailukelpoisuutta. Tutkielman tuloksia voi hyödyntää avoimuuden lisäämisessä, sillä mitä laajemmin myös listaamattomat perheyritykset raportoivat, sitä paremmin omistajat ja kaikki sidosryhmät voivat valvoa ja seurata yrityksen toimintaa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset rajaukset**

Tutkielman tavoitteena on analysoida listaamattomien perheyritysten julkisen raportoinnin eroja kolmessa eri kohdeyrityksessä. Tarkoituksena on erityisesti ymmärtää tekijöitä, jotka johtavat raportoinnin eroihin.

Tutkimustavoite pyritään saavuttaman seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten ja miksi listaamattomien perheyritysten julkisen raportoinnin määrä ja muoto eroavat toisistaan?
2. Mitkä sidosryhmät vaikuttavat raportoitavan tiedon määrään tai muotoon?
3. Miten yritykset aikovat kehittää julkista raportointiaan vastaamaan sidosryhmien tarpeita?

Tutkimuskysymysten avulla pyritään syvällisempään analyysiin raportoinnin eroista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla analysoidaan kohdeyritysten julkisia raportteja ja tunnistetaan eroavaisuuksia yritysten kesken muodon ja määrän osalta. Eroavaisuuksille etsitään myös syitä. Toinen tutkimuskysymys keskittyy tunnistamaan niitä sidosryhmiä, jotka pystyvät vaikuttamaan yritysten raportointiin. Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on saada näkökulma siihen, miten yritykset itse kokevat sidosryhmiensä informaation tarpeen tyydyttämisen.

Perheyriyten julkista raportointia käsitellään suomalaisesta näkökulmasta, sillä tutkimukseen on valittu kolme Suomessa toimivaa elintarviketeollisuuden yrittystä. Koska kaikki valitut yritykset toimivat samalla toimialalla teollisuudessa ja valmistavat elintarvikkeita tai juomia, on yritysten julkaisemien raporttien ja haastatteluista saatujen tulosten vertailu mielekkäämpää. Elintarviketeollisuus on Suomen neljänneksi suurin teollisuudenala ja se työllistää yli 32 000 henkeä<sup>1</sup>. Aiemmissa tutkimuksissa aihetta ei ole lähestytty elintarviketeollisuuden yritysten kautta.

Tutkielmaan on otettu mukaan vain suuria tai keskisuuria perheyriytyksiä, jolloin raportoinnin laatu ja laajuus on monipuolisempaa. Pienillä perheyriytyksillä ei välttämättä ole resursseja tai intressejä lähteä toteuttamaan laajaa raportointia. (Mallin 2004, 55.) Vaikka suurin osa perheyriytyksistä on pieniä, perheomisteisia yrityksiä on löydetävissä myös aivan Suomen suurimmista yrityksistä<sup>2</sup>. Yrityksiä on valittu tutkielmaan mukaan kolme, jotta julkiseen raportoinnin muotoon ja määrään vaikuttavia tekijöitä voitaisiin arvioida laajemmin ja jotta yritysten välillä pystytään vertailemaan mahdollisia ilmeneviä eroja. Valittujen yritysten analysoinnin avulla pyritään ymmärtämään syvällisemmin julkisen raportoinnin muotoon ja määrään vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tarkasteluajanjakson rajaaminen vuodelle 2012 takaa ajankohtaisen aineiston olematta kuitenkaan liian laaja pro gradu -tutkielmalle asetettuihin tavoitteisiin nähden

Tutkielmassa pyritään tarkastelemaan niitä julkisen raportoinnin osa-alueita, joihin perheomistajuudella on selvästi merkitystä. Hyvän hallinnointitavan säännöksistä käydään läpi vain ne jaksot, joista listaamattomat perheyriytykset ovat raportoineet julkisesti. Koska hyvän hallinnointitavan ohjeistus on vapaaehtoinen listaamattomille yrityksille, eivät tutkimuksen yritykset ole raportoineet täysin ohjeiston mukaisesti (Keskuskauppa-kamarin kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämistä 2006). Tilinpäätösaineistosta analysoidaan vain hyvän hallinnointitavan mukaiset osat eikä tutkimuksessa erikseen analysoida yritysten taloudellista tilannetta. Koska kaikki yritykset ovat laatineet tilinpäätöksensä kansallisen lainsäädännön mukaan, myöskään kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja ei tarkastella. Julkiseen raportointiin on otettu mukaan myös yritysten vastuullisuusraportit, sillä yritykset toimivat osana yhteiskuntaa, jolloin

<sup>1</sup> Avaintietoja elintarviketeollisuudesta <<http://www.etl.fi/www/fi/elintarviketeollisuus/>>

<sup>2</sup> Faktaa perheyriytyksistä <<http://www.perheyriytystenliitto.fi/faktaa.98.html>>



niillä on vastuu yhteiskunnallisista vaikutuksistaan (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2013, 7). Lisäksi perheyrietykset ovat aktiivisesti osallistuneet yritysvastuullisuuteen.

Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimii sidosryhmäteoria. Hyvän hallinnointitavan tutkimuksissa teoreettisena viitekehyksenä on myös käytetty agenttiteoriaa, joka selittää omistajan ja johdon eriytymisestä syntyviä ongelmakohtia (Tricker 2009, 219). Perheyrietyksissä syntyy kuitenkin harvemmin tätä ristiriitaa, sillä omistaja voi olla itse johdon tai hallituksen jäsen tai muuten osallistua aktiivisesti yrityksensä toimintaan (Mallin 2004, 54). Tutkimuksessa halutaan analysoida osakkeenomistajien lisäksi muiden sidosryhmien vaikutusta listaamattomien perheyrietysten raportointiin, johon tarkoitukseen sidosryhmäteoria sopii paremmin.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja -ote**

Tämä tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen yleisten piirteiden mukaisesti ilmiötä pyritään selittämään kokonaisvaltaisesti ja tapaukset käsitetään ainutlaatuisiksi. Osa tutkielman aineistosta kerätään laadullisin metodein haastattelujen avulla. Tutkielman kohdejoukko on valittu tarkoituksen mukaisesti eikä satunnaisotannalla ja tutkielman aineistoa tarkastellaan monista näkökulmista ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 161, 164.)

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia listaamattomien perheyrietysten julkisessa raportoinnissa esiintyviä eroja ja tulkita sekä selittää niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkielma on vertaileva tutkimus kaksiosaisen tavoitteen ensimmäiseltä osiolta, koska tutkielmassa vertaillaan kolmen kohdeyrietyksen julkista raportointia keskenään ja lisäksi listattujen yrietysten raportointiin. Tutkielma on selittävä tutkimus tavoitteen jälkimmäisen osion osalta. Hirsjärven ym. (2009, 138) mukaan selittävän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia syitä ongelmalle tai tilanteelle ja tämä tapahtuu usein todennäköisten kausaalisten suhteiden tunnistamisella.

Tutkimuksen lähestymistapana käytetään monitapaustutkimusta, koska tutkielmaan on valittu kolme kohdeyrietystä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää valittua tapauksia kokonaisvaltaisesti ja siinä haetaan vastauksia kuinka- ja miksi -kysymyksiin. Ta-

voitteena on tuottaa tutkittavasta kohteesta yksityiskohtaista tietoa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 156, 167; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191.) Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa yhdestä tai toisiinsa suhteessa olevista pienestä määrästä tapauksia (Hirsjärvi ym. 2003, 123; Koskinen ym. 2005, 154; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190). Tapaustutkimuksessa voidaan soveltaa erilaisia aineiston keruun ja analysoinnin menetelmiä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190). Tutkimuksen aineistona tässä tutkielmassa ovat perheyrittysten julkiset raportit, joita analysoidaan sisällönanalyysillä, sekä kohdeyritysten edustajien haastattelut. Tutkielman aineistoa ja analysointimenetelmiä esitellään tarkemmin luvussa kolme.

Tätä tutkielmaa voidaan pitää tutkimusotteeltaan lähinnä toiminta-analyyttisena. Toiminta-analyyttinen tutkimusote on yksi Neilimon ja Näsin (1980, 31) laatimasta neljästä yrityksen taloustieteen tutkimusotteiden joukosta. Tutkimusotteisiin kuuluu toiminta-analyyttisen tutkimusotteen lisäksi käsiteanalyyttinen tutkimusote, nomoteettinen tutkimusote ja päätöksentekometodologinen tutkimusote. Myöhemmin Neilimon ja Näsin tutkimusotteisiin lisättiin konstruktiivinen tutkimusote (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 256). Kuviossa 1 esitellään tutkimusotteiden keskeiset piirteet ja suhde kahteen pääakseliin (teoreettinen-empiirinen ja deskriptiivinen-normatiivinen). Seuraavassa kappaleessa esitellään toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen liitettäviä tunnusomaisia piirteitä ja heijastetaan niitä tämän tutkielman piirteisiin.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	<div> <div>Toiminta-analyyttinen tutkimusote</div> <div>Konstruktiivinen tutkimusote</div> </div>

Kuvio 1 Liiketaloustieteen tutkimusotteet (mukaillen Kasanen ym. 1993, 257)

Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja tutkimuksen lähestymistapana voidaan käyttää esimerkiksi tapaustutkimusta (Neilimo & Näsi 1980, 35). Tämän tutkielman lähestymistavaksi on valittu monitapaustutkimus, jonka keskeinen piirre on valittujen tapausten syvällisempi ymmärtäminen. Tutkimusotteeseen kuuluu olennaisesti empiria ja se on tavallisesti muodostettu harvojen kohdeyksiköiden kautta. Tutkimusmenetelmät ovat monipuolisia ja ovat suhteellisen ei-sidottuja. (Neilimo & Näsi 1980, 35.) Tähän tutkielmaan kohdeyksiköitä on valittu kolme kappaletta. Tutkimuksessa on kaksiosainen empiria, joka koostuu julkisten raporttien sisällönanalyysistä ja haastatteluista. Toiminta-analyyttinen tutkimusote näkyy erityisesti haastattelujen analyysissä, jossa käytetään tutkimusotteelle tunnusmaisesti haastatteluista poimittuja suoria lainauksia. Edellä kuvattujen yhtäläisyyksien takia tämä tutkimus on lähinnä toiminta-analyyttistä tutkimusotetta.

## 1.4 Tutkimuksen kulku

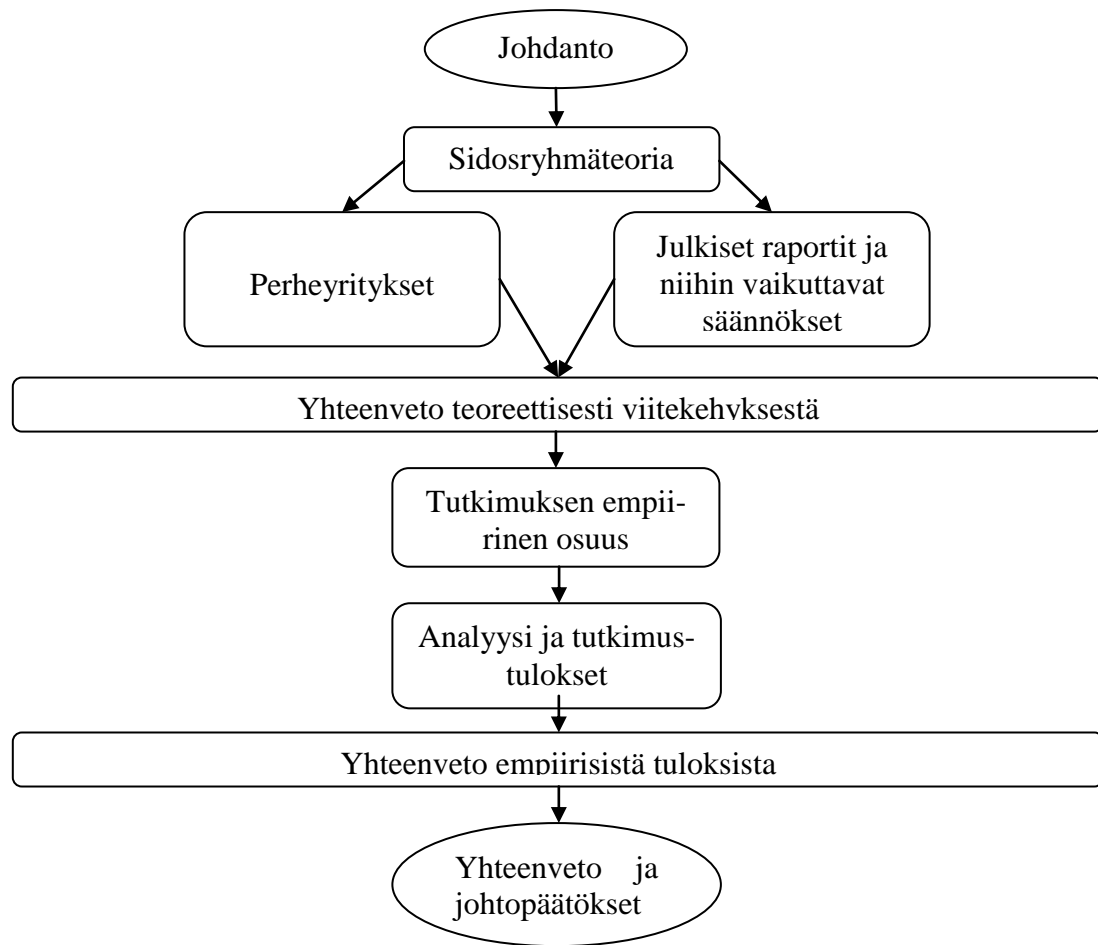
Tutkielman toinen luku sisältää tutkimuksen teoreettisen osuuden. Luvun alussa esitellään tutkielmassa käytettävä viitekehys sidosryhmäteoria. Luvun toisessa alaluvussa käsitellään perheyriytyksiä. Siinä määritellään perheyritys ja tarkastellaan perheyritysten merkitystä ja asemaa Suomessa. Lisäksi tarkastellaan perheyriytyksiin liitettäviä ominaispiirteitä. Tämän jälkeen tarkastellaan teorialuvun normatiivista osiota. Kyseisessä osiossa tarkastellaan tutkielmaan valittujen kohdeyritysten julkiseen raportointiin vaikuttavia säännöksiä. Ensin käsitellään hyvän hallinnointitavan ohjeistukset. Tämän jälkeen käsitellään tilinpäätökseen, toimintakertomukseen ja vuosikertomukseen vaikuttava lainsäädäntö, jonka jälkeen tarkastellaan yritysvastuuraportointia. Yritysvastuun osalta tarkastellaan yritys vastuun sisältöä ja yleisintä raportointiohjeistoa Global Reporting Initiativea (myöhemmin GRI). Teoreettista tarkastelua laajennetaan analysoimalla raportoinnin eroihin vaikuttavia tekijöitä aiemman kirjallisuuden ja tieteellisten tutkimusten avulla. Lopuksi on yhteenveto tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä.

Tutkimuksen empiirinen osio jakautuu kahteen lukuun. Ensimmäisen empiirisen luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Tämän luvun alussa esitellään tutkimuksen kohdeyritykset. Kohdeyritysten osalta esitetään keskeisiä toimialan ja yritysten toiminnan

tunnuslukuja. Tämän jälkeen esitellään empiirinen aineisto ja keruuprosessi sekä aineiston analysointitavat.

Tutkielman neljäs luku sisältää tutkielman toisen empiirisen osion. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen varsinaiset tulokset, jotka jakautuvat kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa analysoidaan tutkielman perheyritysten julkisia raportteja hyvän hallinnointitavan keskeisten osa-alueiden näkökulmasta, perheen merkitystä raporteissa, strategian ja tulevaisuudennäkymien sekä yritysvastuuraportoinnin näkökulmasta. Julkisten raporttien analysoinnin jälkeen empirian toinen osa toteutettiin haastatteluina. Empirian toisessa osiossa esitetään kohdeyritysten edustajien haastatteluissa ilmenneitä tekijöitä, jotka johtavat listaamattomien perheyritysten julkisten raporttien eroihin. Neljännen luvun lopuksi on muodostettu synteesi tuloksista.

Tutkielman viides luku sisältää tutkielman keskeiset tulokset ja johtopäätökset, jossa tutkielman tuloksia pyritään peilaamaan myös tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi luvussa on pohdittu mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimusraportin rakenne on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Tutkimusraportin rakenne

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

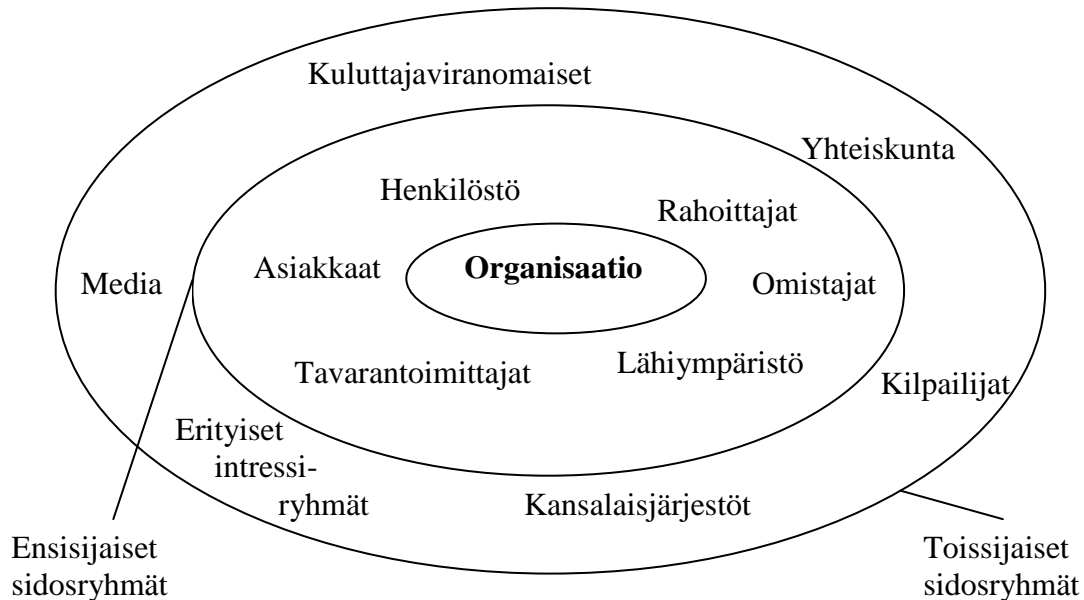
Tämä luku sisältää tutkielman teoreettisen osuuden. Luvun alussa tarkastellaan tutkielmassa teoreettisena viitekehyksenä käytettävää sidosryhmäteoriaa. Tämän jälkeen käsitellään ensin perheyriytyksiä ja niiden ominaispiirteitä ja sen jälkeen tämän tutkielman tarkastelun kohteena olevia julkisia raportteja ja niihin vaikuttavaa säännöstöä. Lisäksi tarkastellaan julkiseen raportointiin vaikuttavia syitä aiheesta tehtyjen tutkimusten avulla. Luku päättyy yhteenvedoon teoreettisesta viitekehystä.

### 2.1 Sidoryhmäteoria

Tässä luvussa tarkastellaan sidoryhmäteoriaa yleisesti, ja miten teoriaa on käytetty las kentatoimessa. Sidoryhmäteorian mukaan organisaation tehtävä on luoda ja jakaa arvoa organisaation sidoryhmille ja tämän tavoitteen saavuttaminen riippuu sidoryhmien suorittamasta yhteistyöstä ja tuesta organisaatiolle. Arvon luominen sidoryhmille on avaintekijä yrityksen jatkuvuuden kannalta. (Minoja 2012, 67–68; Niskala ym. 2013, 74.) Sidoryhmäteoriassa laajennetaan katselualaa koskemaan osakkeenomistajien lisäksi muiden sidoryhmien tarpeita, sillä osakkeenomistajien omistussuhteen lisäksi organisaatioon on liitettävissä muitakin merkittäviä sidoryhmiä (Chen & Roberts 2012, 653; Joseph 2007, 52; Minoja 2012, 68; Phillips 2003, 16). Pitkällä tähtäimellä kasvavan ja menestyvän yrityksen luomiseen vaaditaan kaikkien keskeisten sidoryhmien huomioimista osakkeenomistajien rinnalla (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & de Colle 2010, 27–28; Joseph 2007, 50).

Tässä tutkimuksessa sidoryhmät määritellään R. Edward Freemanin (1984, 46) laatiman käsitteen mukaisesti ryhmäksi tai henkilöiksi, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa, tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Sidoryhmät voidaan jakaa ensisijaisiin tai toissijaisiin sidoryhmiin, joita on esitelty kuviossa 3 (Freeman ym. 2010, 28; Phillips 2003, 28). Ensisijaiseen sidoryhmään kuuluvat muun muassa rahoittajat, työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat ja lähiympäristö, sillä organisaatiolla on näihin sopimukseen perustuva, moraalinen velvollisuus. Toissijaisiin sidoryhmiin organisaatiolla ei ole moraalista velvollisuutta, vaikka johdon tulee huomioida nämä sidoryhmät pää-

töksenteossaan. Jälkimmäinen ryhmä sisältää muun muassa kilpailijat, kansalaisjärjestöt ja median. (Phillips 2003, 28–29.) Perheyritystutkimuksessa perhe muodostaa yhden tärkeän sidosryhmän (ks. esim. Zellweger, Nason, Nordqvist & Brush 2013).



Kuvio 3 Organisaation sidosryhmät (mukaiillen Freeman ym. 2010, 24; Phillips 2003, 126)

Organisaation sidosryhmillä on erilaiset vaikutukset organisaatioon samoin kuin erilaiset intressit ja suhteet organisaation kanssa (Chen & Roberts 2012, 653). Organisaation tulee tunnistaa organisaation kannalta keskeiset sidosryhmät, sillä kaikkien sidosryhmi-en tarpeiden tyydyttäminen heikentää yrityksen ja sidosryhmien yhteistyötä, ainakin pitkällä tähtäimellä. Sidosryhmien vaillinaisten ja subjektiivisten vaatimusten pohjalta toimiminen voi altistaa organisaation johdon päätöksentekoon, jolla voi olla negatiivinen vaikutus niin organisaation kuin sidosryhmiin itseensä. (Minoja 2012, 70.) Sidosryhmät voivat myös esittää ristiriitaisia odotuksia organisaatiota kohtaan. Näin on esimerkiksi silloin, kun verrataan lyhyen aikavälin sijoittajaa riskiä välttelevään pitkän ajan sijoittajaan. Myös organisaation asiakkaat voivat vaatia tuotteiden tai palveluiden laadun ja turvallisuuden suhteen eriäviä vaatimuksia. (Joseph 2007, 52; Minoja 2012, 70.) Organisaation tulisi johtaa strategiastaan ja arvoistaan yrityksen kannalta ne keskeiset sidosryhmät, joiden näkökulmaa organisaation kannattaa painottaa toiminnassaan (Minoja 2012, 70).

Sidosryhmäteorian soveltamien laskentatoimen tieteenalassa on kasvanut, johon on vaikuttanut Sarbanes-Oxley Act:in voimaantulo vuonna 2002 ja sitä edeltäneet yritysmaailman ongelmat, joihin oli osallisena muutamia tilintarkastusyhteisöjä. Yritysvastuuraportoinnin käytäntöjä ja lopputuloksia tutkittaessa sidosryhmäteoriaa on käytetty runsaasti, mutta teoriaa on käytetty myös muilla laskentatoimen tieteenalan suuntauksissa, kuten hyvään hallinnointitapaan liittyvissä tutkimuksissa (ks. esim. Collier 2008). Eri-tyisesti laskentatoimen tuottamia raportteja on tutkittu sidosryhmien näkökulmasta ja arvioitu sidosryhmien vaikutuksia taloudellisten raporttien menetelmiin (ks. esim. Joseph 2007). Internetin vaikutuksia laskentatoimeen on alettu tutkia vasta viime aikoina (ks. esim. Unerman & Bennett 2004), vaikka Internet on merkittävä keskustelualusta esimerkiksi yrityksen vastuullisuuden ja tilivelvollisuuden aloilla. Koska Internet on voimakas kommunikointiväline, on selvää, että aihealue tulee herättämään mielenkiintoa laskentatoimen tutkimuksissa. (Freeman 2010, 134–135, 137, 139–140.) Sidosryhmäteoriaa julkisen raportoinnin määrän ja muodon selittävänä teoriana tarkastellaan eri raportointimuotojen esittelyjen kohdalla luvuissa 2.3.1–2.3.3.

Sidosryhmäteoriaa on myös kritisoitu. Phillipsin (2003, 16, 17) mukaan teoriaan kohdistunut kritiikki voi johtua muun muassa joko teoreettisista vääristymistä tai tulkinnallisista virheistä, vaikkakin hänen mielestään myös teorian tukijat ovat itse laajentamalla teorian alkuperäistä käyttökelpoisuutta altistaneet teorian kritiikille ja vääristelyille. Sidosryhmäteoriaan kohdistuneen kritiikin mukaan teoria mahdollistaa esimerkiksi johdon opportunismin (Sternberg 2000, 51), organisaation kaikkien sidosryhmien arvioinnin samanlaisina (Sternberg 2000, 50) sekä teorian soveltumisen vain osakeyhtiöihin (Donaldson & Preston 1995). Phillipsin (2003, 21) mukaan teoriaa ei voida syyttää johdon opportunismista mahdollistamisesta, sillä toisin kuin agenttiteoria, sidosryhmäteoriassa johto on tilivelvollinen koko organisaatiolle pelkkien osakkeenomistajien sijaan. Toiseksi Phillips (2003, 27–28) toteaa, ettei organisaation sidosryhmiä kohdella tasapuolisesti, sillä organisaation sidosryhmille jakamat etuudet ja korvaukset jaetaan sidosryhmien antamien panosten ja kokemiensa riskien ja kustannusten suhteessa. Toiseksi sidosryhmät voidaan jakaa edellä esitetyn mukaisesti ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin sen suhteen, mikä merkitys sidosryhmällä on organisaatioon. Viimeiseksi Phillips (2003, 38–39) toteaa teorian soveltuvan käytettäväksi erikokoisiin ja eri tavoin omistettuihin yrityksiin, vaikka tieteellinen tutkimus onkin keskittynyt isoihin monikanallisiin osakeyhtiöihin.



## 2.2 Perheyritykset

Luku koostuu kahdesta alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään, mitä tässä tutkielmassa tarkoitetaan perheyrityksellä. Toisessa alaluvussa kartoitetaan perheyritykseen liittyvää taustaa. Aluksi luodaan katsaus lyhyesti perheyritysten historiaan ja viimeaikaiseen kehitykseen. Tämän jälkeen esitellään perheyritysten merkitystä Suomessa ja lopuksi kartoitetaan perheyritykseen liittyviä ominaispiirteitä.

### 2.2.1 Perheyrityksen määritelmä

Perheyritys-käsitteestä puuttuu maailmanlaajuisesti yleisesti hyväksytty määritelmä (Aminoff ym. 2005, 32; Astrachan, Klein and Smyrniotis 2006, 167; Family Businesses Dominate 2003, 235; Heinonen 2005, 25, 28; Heinonen & Toivonen 2003a, 14; Mandl 2008, 8). Käsitteen puuttuminen vaikeuttaa perheyritysten tilastointia ja vaikuttaa myös lainsäädäntöön (Aminoff ym. 2005, 32–33; Heinonen 2005, 28). Lisäksi kansainvälisten tutkimusten välinen vertailu on hankalaa yhteisen käsitteen puuttuessa (Astrachan ym. 2006, 167).

Yleisimpänä lähtökohtana perheyrityksen määrittelyssä on, että perheyrityksessä määräysvalta on perheellä. Määräysvallalla tarkoitetaan omistususuutta. Perheyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jossa perhe käyttää määräysvaltaansa yrityksessä ja omistaa yrityksestä yli puolet. Usein perheyrityksen määritelmään otetaan mukaan myös toiminnallinen puoli, jolloin perheyrityksessä tulee näkyä perheen ja liiketoiminnan vuorovaikutus. (Heinonen & Toivonen 2003a, 15.) Kansainvälisissä tutkimuksissa perheyrityksen määritelmässä korostuu edellä mainittu vuorovaikutus eli perheen osallistuminen yrityksen toimintaan. Osallistuminen määritellään joko suppeasti tai laueasti. Laajassa määritelmässä riittää, että perheyrityksessä on jonkinasteista perheen osallistumista yrityksen toimintaan esimerkiksi omistajana, johtajana tai hallituksessa. Suppeassa määritelmässä perheen osallistuminen pitää olla tiettyä selvästi perheeseen yhdistettävää toimintaa. (Siebels & zu Knypausen-Aufseß 2012, 283–284.) Muissa määritelmässä huomioidaan lisäksi muun muassa strateginen kontrolli, sukupolvenvaihdokset, sekä onko yritys perheen pääasiallinen tulonlähde (Overview of Family-Business-Relevant Issues 2009, 9).

Kauppa- ja teollisuusministeriön asettaman perheyritystyöryhmän perheyrityksen määritelmä sisältää neljä kriteeriä perheyritykselle. Työryhmän mukaan yritys on perheyritys, jos yrityksen perustaneilla luonnollisilla henkilöillä on yrityksen äänivaltaenemmistö tai äänivaltaenemmistö on yrityksen osakekannan hankkineilla luonnollisilla henkilöillä tai heidän puolisoilla, vanhemmilla, lapsilla tai lapsien rintaperillisillä. Kyseessä voi olla myös yksittäinen luonnollinen henkilö. Toisen kriteerin mukaan äänivaltaenemmistö voi olla muodostunut välillisesti tai välittömästi. Käsite vaatii, että yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa on mukana vähintään yksi perheen tai suvun edustajista. Neljäs kriteeri koskee vain listattuja yrityksiä. Listattu yritys on perheyritys, jos yrityksen perustajalla, osakekantaa ostaneella henkilöllä tai heidän perheellään tai jälkeläisillään on vähintään 25 prosentin osuus yrityksen äänivallasta. Määritelmä lukee mukaan vain yhtiömuotoiset yritykset jättäen pois ammatinharjoittajat ja toiminimet. (Aminoff ym. 2005, 35–36.)

Euroopan komission asettaman työryhmän perheyritys-käsite perustuu edellä esitellyn Aminoffin johtaman perheyritystyöryhmän tekemään määritelmään. Asiantuntijatyöryhmä lähti muokkaamaan käsitettä selkeämmäksi ja soveltuvaksi kaiken tyyppisille yritysmuodoille. Ensimmäisessä kriteerissä työryhmä muutti äänivaltaenemmistön sanaksi päätöksenteko-oikeus. Kolmannen kriteerin korjauksen kohdalla kyse oli oikean englanninkielisen termin löytämisestä hallinnolle. Samaan kriteeriin tehtiin myös lisäys, että suvun tai perheen edustajan tulee olla virallisesti mukana yrityksen toiminnassa. Käsite sisältää yritykset, jotka eivät ole vielä käyneet läpi sukupolvenvaihdosta, yksityiset liikkeenomistajat sekä toiminimet, mikäli toiminimen alle muodostuu itsenäinen kokonaisuus, joka on siirrettävissä eteenpäin. Työryhmä suosittelee käsitettä käytettäväksi muun muassa Euroopan Unionin jäsenmaissa. (Overview of Family-Business-Relevant Issues 2009, 9–10.) Tässä tutkimuksessa käytetään Euroopan komission suosittelemaa määritelmää.

### **2.2.2 Perheyritysten yhteiskunnallinen merkitys ja ominaispiirteet**

Maailman vanhin edelleen toimiva perheyritys Hoshi Ryokan on perustettu vuonna 717 ja sijaitsee Japanissa (Kansikas & Römer-Paakkanen 2007, 8). Suomessa perheyrityksillä on ollut erityinen merkitys 1800-luvulta aina 1900-luvun puoliväliin asti. Tällöin per-

heyuritykset, kuten ruukit, tehtaot ja muut yritykset, toimivat yhteisöiden keskuksina. Perheyuritysten omistajat rakensivat kouluja, kirkkoja ja infrastruktuuria kehittöen lähiyhteisöön. Lähiympäristön lisäksi perheyurityttäjät ovat kehittäneet suomalaista yhteiskuntaa osallistumalla politiikkaan kunnanvaltuutettuina, kansanedustajina ja ministereinä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 5–6.)

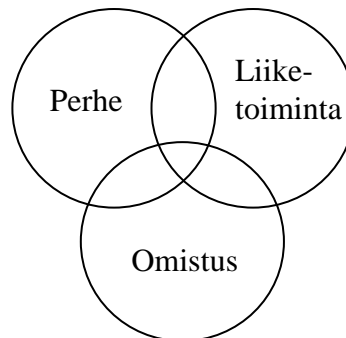
Suomen kaikista yrityksistä 80 prosenttia on perheyurityksiä ja Suomen suurimmasta 500 yrityksestä noin 20 prosenttia on perheomistuksessa. Helsingin pörssissä (NASDAQ OMX Helsinki) perheyurityksiä on joka neljäs yritys. Perheyurityksillä on myös merkittävä rooli työllistäjänä Suomessa, sillä yksityisestä sektorista yli 40 prosenttia työntekijöistä työllistyy perheomisteisessa yrityksessä. Lisäksi perheyuritykset työllistävät enemmän suhteessa liikevaihtoonsa kuin muilla tavoin omistetut yritykset ja sijoitetun pääoman tuottoa vertailemalla perheyuritykset ovat menestyneet kannattavammin kuin muut yritykset.<sup>3</sup> Maailmalla perheyurityksillä on myös merkittävä rooli ja useissa Euroopan maissa perheomistajuus on yleisin yritystyyppi kaikista kohdemaan yrityksistä (Family Businesses Dominate 2003, 236). Euroopassa keskimäärin 70–80 prosenttia yrityksistä on perheiden omistuksessa ja esimerkiksi Ranskassa keskikokoisista yrityksistä 75 prosenttia on perheyurityksiä ja Iso-Britanniassa 68 prosenttia (Mandl 2008, 39, 42, 46).

Perheyuritykset voivat olla pieniä tai suuria, listaamattomia tai listattuja ja toimia millä tahansa toimialalla (Aminoff ym. 2005, 29; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 11). Niissä on kuitenkin omia tyypillisiä piirteitä verrattuna muihin yrityksiin. Huolimatta perheyuritysten keskinäisistä eroista kaikille perheyurityksille on yhteistä, että perhe, liike-toiminta ja omistus kietoutuvat yhteen. Tunnetuin malli näiden kolmen osatekijän keskinäisistä vuorovaikutuksista on Tagiurin ja Davisin (1982) esittämä kolmen ympyrän malli (kuvio 4). Mallin mukaan jokaisella perheyurityssysteemiin kuuluvalla henkilöllä on yksi tai useampi rooli. Henkilö voi olla vain yrityksen omistaja tai olla omistaja, perheenjäsen ja samalla vielä työskennellä yrityksessä, jolloin kaikki mallin osa-alueet ovat käytössä. (Aminoff ym. 2005, 29; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 14; Overview of Family-Business-Relevant Issues 2009, 8.) Mallin puutteena on sen kyvyttömyys huomioida kaikissa sen osa-alueissa tapahtuvia jatkuvia muutoksia (Aminoff ym. 2005, 29). Seu-

---

<sup>3</sup> Faktaa perheyurityksistä <<http://www.perheyuritystenliitto.fi/faktaa.98.html>>

raavaksi tarkastellaan perheyrityksiin liitettyjä ominaisuuksia, joita perheyritykset käyttävät kilpailuetuina.



Kuvio 4 Perheyritysysteemi (mukaillen Tagiuri & Davis 1982)

Perheyrityksissä suurin haaste on yhdistää perhe ja liiketoiminta, sillä näillä kahdella tekijällä on kovin erilaiset vaatimukset. Ristiriitoja näiden kahden tekijän kesken syntyy esimerkiksi kun päätetään perheenjäsenien rekrytoinnista yritykseen tai yrityksen jatkajasta. (Aminoff ym. 2005, 30; Bammens, Voordeckers & Van Gils 2011, 137; Mandl 2008, 54, 56) Perheen ja liiketoiminnan mahdollisista yhteentörmäyksistä huolimatta perhe on usein erittäin merkittävä kilpailutekijä perheyrityksessä ja perheen yhteinen historia, identiteetti ja arvot vahvistavat liiketoimintaa (Aminoff ym. 2005, 30; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 15).

Perheyrityksen kasvollisuus on merkittävä kilpailutekijä (Aminoff ym. 2005, 30). Usein perheyritysten tuotteiden nimissä on nähtävissä perheen tai suvun oma nimi. Kasvollisuuden arvioidaan antavan takuun siitä, että omistaja ottaa henkilökohtaisen vastuun tuotteen tai palvelun laadusta, henkilökunnan hyvinvoinnista ja luo kuvan luotettavasta yhteistyökumppanista. Kasvollisuus parantaa myös yrityksen vastuullista toimintaa, sillä sidosryhmät tiedostavat, kuka on vastuussa päätöksenteossa. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 18, 182; Harju 2005, 51.) Koska perheyritykset ovat lähempänä asiakkaitaan ja suhde asiakkaisiin on henkilökohtaisempi, uskotaan näiden tekijöiden olevan perheyritysten kaupankäynnin avaintekijöitä (PwC 2012, 5).

Perheen mukana olo yritystoiminnassa tuo tunteet mukaan päätöksentekoon (Aminoff ym. 2005, 30; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 19; Mandl 2008, 64). Perheyrityksissä

päätöksenteko voi tapahtua ilman virallisia ja jäykkiä päätöksentekojärjestelmiä, joka tuo yritystoimintaan usein muista yrityksistä puuttuvaa joustavuutta (Aminoff ym. 2005, 30; Mandl 2008, 64; PwC 2012, 5). Joustavuuden ansiosta päätöksenteko voi tapahtua tehokkaasti ja nopeasti, mitä voi myös nopeuttaa määräysvallan onnistuneella määrittelyllä. (Aminoff ym. 2005, 30; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 18; Mandl 2008, 64–65). Kuitenkin perheen sisäiset eripurat voivat vaikeuttaa päätösten tekoa ja perhe-elämän tuoma epävirallisuus voi vaikeuttaa roolien jakoa yrityksessä (Jussila 2012, 7).

Perheyriyksissä toiminta on pitkäjänteisempää (ks. esim. Lumpkin & Brigham 2011; PwC 2012, 5) ja toiminta on omistautuneempaa kuin kasvottomissa yrityksissä. Perinteet pakottavat ja antavat uskoa jatkuvuudella, kun osaamista on kertynyt usein monelta sukupolvelta. (Aminoff ym. 2005, 31; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 12; Jussila 2012, 10–11.) Hiljaisen tiedon siirtyminen työntekijöiltä toisille onnistuu perheyriyksissä joustavammin, sillä perheenjäsenet ovat usein mukana yrityksen toiminnassa heti alusta alkaen (Aminoff ym. 2005, 30). Sidosryhmille toiminnan jatkuminen sukupolvelta toiselle toimii vakuutena jatkuvuudesta ja siksi perheyriykset keskittyvät enemmän pitkän tähtäimen ajatteluun hektisen neljännesvuosiajattelun sijaan (Jussila 2012, 10–11). On myös sanottu, että perheyriyksen kvartaali olisi neljännesvuosisata. Vain tällaisella ajattelutavalla voidaan rakentaa pysyvää luottamusta ja jatkuvuutta. (Metsämäki 2012, 23.) Perheyriyksien on arvioitu suoriutuvan paremmin kuin muilla tavoin omistettut yritykset (ks. esim. Bauweraerts & Colot 2013; Lee 2006) ja myös pitkäjänteisyyden on arvioitu vaikuttavan liiketoiminnan tuloksiin parantavasti (Aminoff ym. 2005, 31). Toisaalta perheyriysten historiaa ja taustaa ei huomioida esimerkiksi osakeyhtiölaissa tai listattujen yritysten kohdalla arvopaperimarkkinalainsäädännössä (Voipio 2012, 57). Vaikka perheyriyksissä taustalla toimii sitoutunut omistajataho, joka haluaa kehittää yrityksen toimintaa pitkäjänteisesti ja huolehtien yrityksen jatkuvuudesta, säädöksissä kuitenkin korostuu usein lyhytnäköinen voitontavoittelu (Voipio 2012, 57; Mandl 2008, 56).

Eräs keskeinen yksityisen omistamisen haaste perheyriyksillä verrattuna muilla tavoin omistettuihin yrityksiin on sukupolvenvaihdos. Sukupolvenvaihdoksessa keskeisenä asiana on toteuttaa se vaarantamatta yritystoiminnan jatkuvuutta. Koska perheyriykset ovat tutkitusti pitkäikäisiä (ks. esim. Heinonen & Toivonen 2003b, 34), sukupolvenvaihdoksia tulee yrityksen historiassa tapahtumaan useita. (Aminoff ym. 2005, 17–18.)

Sukupolvenvaihdoksessa perheyritys säilyttää kertyneen kokemuksensa, verkostot, maineen ja asiakkaat, joka on tärkeä kilpailuvaltti verrattuna uusiin perustettuihin yrityksiin (Mandl 2008, 57). Sukupolvenvaihdos toteutetaan muun muassa seuraavista syistä: henkilökohtaiset syyt kuten eläkkeelle jääminen tai muutokset kilpailuympäristössä (Pienten ja keski suurten yritysten liiketoiminnan siirtoja käsittelevän asiantuntijaryhmän loppuraportti 2002, 10–11).

Perheyritysten arvioidaan olevan yritys vastuullisempia kuin muut yritykset (ks. esim. Berrone, Cruz, Gomez-Mejia & Larraza-Kintana 2010; Block 2010; Dyer & Whetten 2006). Yrityksen yritys vastuu on kiinteä osa yrityksen liiketoimintaa ja tärkeimmät sidosryhmät perheyritykselle ovat yrityksen asiakkaat ja työntekijät. Perheyrityksen työntekijät nähdään pelkän työvoiman sijaan yksilöinä ja asiakassuhteet ovat pidempiaikaisia ja vahvempia. Sidosryhmäsuhteiden ylläpito vaatii sitoutumista ja luottamusta molemmilta osapuolilta. Yrityksen osalta voidaan sanoa, että sidosryhmäsuhteista huolehtiminen on yritys vastuullisuuden avaintekijöitä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 180–183.) Yritys vastuullinen toiminta kumpuaa perheyrityksen arvoista, perinteistä ja omistajien sisäisistä motiiveista, mutta siihen vaikuttavat myös perheyritysten kasvullisuus ja siten myös maine (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 184; Berrone ym. 2010, 87). Perheyritykset toimivat pidemmällä aikajänteellä, jolloin haitallinen toiminta kohdistuu suoremmin perheeseen, jonka vuoksi perheyritykset pyrkivät toimimaan yritys vastuullisesti. Perheyritykset voivat käyttää vastuullisuutta kilpailutekijänä toimimalla edelläkävijänä vastuullisuuden kehittämisessä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 184–185.) Perheyritykset välttelevät toimintaa, joka voisi heikentää yrityksen mainetta (Block 2010, 109).

Perheyrityksistä on kuitenkin näkemyksiä, joiden mukaan perheyritykset eivät ole sen parempi yritys muoto kuin muut yritykset. Perheyritykset nähdään hitaasti muuttuvina ja toimivina yrityksinä, joiden on vaikeata sopeutua alati muuttuviin toimintaympäristöihin. Perheyritykset eivät ole kasvuhakuisia tai innovatiivisia, tavoittele kansainvälisyyttä eivätkä ne verkostoidu riittävässä määrin verrattuna muihin yrityksiin. (Mandl 2008, 66; Stenholm 2005, 35.) Voidaankin sanoa, että perheyritykset ovat selvästi muita yrityksiä varovaisempi toimintaympäristön muutostilanteessa.

## 2.3 Yritysten julkinen raportointi

Julkiseen raportointiin vaikuttaa muun muassa seuraavat säädökset: hyvä hallinnointitapa, kirjanpitolaki (1997/1336), osakeyhtiölaki (2006/624) ja EU:n neljäs yhtiöoikeudellinen direktiivi (78/660/ETY). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan kunkin säännöksen olennaisimmat piirteet keskittyen niihin osa-alueisiin, joilla on erityinen merkitys lisätaamattomiin perheyriksii. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään muita lakisäateisiä menettelytapoja täydentävä hyvä hallinnointitapa, ja jonka jälkeen tarkastellaan sen sisältöä. Toisessa alaluvussa tutkitaan julkiseen raportointiin vaikuttava pakottava lainsäädäntöä. Tässä luvussa analysoidaan tilinpäätökseen, toimintakertomukseen ja vuosikertomukseen vaikuttavaa säännöstä. Viimeisessä alaluvussa tarkastellaan yritys vastuu raportointia.

### 2.3.1 Hyvä hallinnointitapa

Organisation for Economic Co-operation and Developmentin (OECD) mukaan hyvä hallinnointitapa yhdistää yrityksen johdon, hallituksen, osakkeenomistajat ja muut sidosryhmät. Hyvä hallinnointitapa on järjestelmä, jonka avulla asetetaan yrityksen liiketoiminnalle tavoitteet ja jonka avulla yritys pystyy saavuttamaan ne. (OECD 2004, 11.) Suomen Arvopaperimarkkinayhdistyksen mukaan hyvää hallinnointitapaa ei voida yksiselitteisesti määrittää. Yhdistyksen mukaan hyvällä hallinnointitavalla kuitenkin tarkoitetaan yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää, jonka perusteella määritellään hallituksen ja yritykseen palkattujen johtajien roolit, velvollisuudet ja heidän suhteensa yrityksen osakkeenomistajiin. Se on siis järjestelmä yritystoiminnan johtamiseksi ja kontrolloimiseksi.<sup>4</sup>

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin on laatinut Arvopaperimarkkinayhdistys, joka on Elinkeinoelämän keskusliiton, Keskuskauppakamarin ja Helsingin pörssin asettama yhteistyöelin. Hallinnointikoodia noudatetaan Comply or Explain -periaatteella. Tämä tarkoittaa, että yritys voi poiketa yksittäisestä suosituksesta, jos se selostaa poikkeaman ja perustelee valintansa. Poikkeamissa tulee kuitenkin huomioida suosituksen taustalla

---

<sup>4</sup> Corporate Governance, mitä se on? < <http://cgfinland.fi/corporate-governance/corporate-governance-mita-se-on/> >

oleva pakottava lainsäädäntö. (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 2, 6.) Myös listaamattomien yritysten kohdalla yhtiöiden hallinnon kehittämisen ohjeistusta noudatetaan Comply or Explain -periaatteen mukaisesti ja se koskee listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaisesti erityisesti osakeyhtiöitä (Keskuskauppakamarin kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämistä 2006). Koska listayhtiöiden hallinnointikoodi toimii pohjana listaamattomien yritysten hallinnoinnin kehittämisessä, hyvän hallinnointitavan sisältöä käydään läpi käyttäen rinnakkain listayhtiöiden hallinnointikoodia 2010 ja asialuetteloa listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Tämän luvun lopussa käydään lyhyesti läpi koodistojen eroavaisuuksia.

Kannanottoon liittyvä asialuettelo koskee niitä listaamattomia yrityksiä, jotka eivät voi noudattaa listayhtiöiden hallinnointikoodia suoraan, mutta jotka aktiivisesti haluavat kehittää toimintojaan ohjeistuksen mukaisiksi. Asialuettelon noudattaminen kyseisille yrityksille on vapaaehtoista, joten se ei velvoita yrityksiä tiettyyn toimintaan tai rakenteeseen. Lisäksi yritysten ei tarvitse perustella hallinnointiin liittyviä valintojaan julkisesti eikä asialistan noudattamiselle ole asetettu aikataulua. Asialuettelon tarkoituksena on toimia tukena yrityksille niiden arvioidessaan omia hallinnoinnin menettelytapojaan. (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006, 2.) Lisäksi hyvän hallinnointitavan on arvioitu parantavan perheyriyten jäsenten yhtenäisyyttä ja samalla vähentävän perheen sisäisiä ristiriitoja (Siebels & zu Knypausen-Aufseß 2012, 291).

Asialuettelo sisältää kymmenen jaksoa, joiden avulla yritys voi kehittää hallinnointiaan. Luettelo sisältää seuraavat osa-alueet: yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja, palkitsemisjärjestelmät, sisäinen valvonta ja riskienhallinta, tilintarkastus, yhtiöjärjestys, osakassopimus, lunastus- ja suostumuslausekkeet ja tiedottaminen. Luettelossa on myös erityinen kohta perheyriyksille: sukupolvenvaihdokset perheyriyksissä. Jokainen jakso sisältää lyhyen kuvauksen osiosta sekä tukikysymyksiä yritykselle, joiden avulla yritys voi pohtia, onko osa-alue hoidettu yrityksessä ohjeistuksen mukaisesti. (Keskuskauppakamarin kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämistä 2006.) Listattujen yritysten hallinnointikoodi sisältää kymmenen jaksoa, vaikkakin osa jaksoista on kohdistettu vain listatuille yrityksille (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan asialuettelon esittelemiä jaksoja palkitsemisjärjestelmiä, osakassopimusta ja lunastus- ja suostumuslausekkeitä lukuun ottamatta,



sillä näistä kolmesta jaksosta ei ole raportoitu tutkimuksen kohdeyritysten julkisissa aineistoissa.

### *Yhtiökokous*

Osakeyhtiön yhtiökokouksessa osakkeenomistajat pääsevät käyttämään päätöksentekovaltaansa. Yhtiökokouksia järjestetään vähintään yksi tilikauden aikana, mutta varsinaisen yhtiökokouksen lisäksi voidaan järjestää tarvittaessa ylimääräisiä yhtiökokouksia. (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 8.) Yrityksen tulee antaa etukäteistietoja osakkeenomistajilleen yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista, kuten käsiteltävistä asiakirjoista ja tehtävistä päätöksistä. Näitä Internet-sivuilla, kokouskutsussa tai muissa yrityksen tiedotteissa olevia etukäteistietoja osakkeenomistaja voi käyttää päätöksentekonsa tukena. Yrityksen tulee järjestää yhtiökokous siten, että mahdollisimman moni osakkeenomistaja pääsee osallistumaan ja siten käyttämään omistajanoikeuksiaan. Jotta osakkeenomistajan kyselyoikeus toteutuu yhtiökokouksessa, olisi yrityksen hallituksen jäsenien ja toimitusjohtajan oltava läsnä yhtiökokouksessa. Näiden toimielinten läsnäolo yhtiökokouksessa parantaa omistajien ja yhtiön välistä vuorovaikutusta. Yrityksen tulee myös pohtia tilintarkastajan yhtiökokoukseen osallistumisen merkittävyyttä. (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006, 4–6; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 8–9.) Perheyrietyksissä yhtiökokouksella on erityinen merkitys, sillä perheyrietyksen omistaja saattaa puuttua yrityksen toimintaan olematta virallisen päätöksentekijän asemassa. Virallisen kanavan käyttäminen on tärkeää, sillä omistajan ajatuksia ja linjauksia noudatetaan tarkasti ja niiden mukaan myös saatetaan toimia. Hallituksen valinnassa perheyrietyksen kohdalla korostuu hallituksen jäsenten arvot, joiden pitää kohdata perheyrietyksen arvojen kanssa. (Leino 2009, 7.)

### *Hallitus*

Hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön sekä sen osakkeenomistajien etua ja vastata yrityksen toiminnan periaatteiden vahvistamisesta ja valvomisesta. Sen vastuulla on huolehtia, että yhtiön hallinto ja toiminta on asianmukaisesti järjestetty sekä valvoa yrityksen toimivaa johtoa, yhtiön kirjanpitoa ja varainhoitoa. Hallitus hyväksyy yrityksen kannalta merkittäviä toimintalinjoja, kuten strategiset tavoitteet, riskienhallinnan periaatteet sekä yrityksen arvot. Mahdollisen tehokkaan hallitustyöskentelyn takaamiseksi

hallituksen jäsenten lukumäärän ja kokoonpanon tulee olla suhteutettuna yrityksen tarpeisiin ja toiminnan laajuuteen. Hallituksella kokonaisuudessaan tulee olla riittävän monipuolinen osaaminen ja kokemus yritystoiminnasta ja hallituksen jäsenenä tulisi olla molempia sukupuolia. Enemmistön hallituksen jäsenistä tulisi olla riippumattomia yrityksestä ja vähintään kahden hallituksen jäsenen tulee olla riippumattomia yrityksen merkittävistä osakkeenomistajista. Riippumattomuus-tiedon lisäksi hallituksen jäsenistä on ilmoitettava henkilö- ja omistustietoja, kuten koulutus, keskeinen työkokemus, hallituksen jäsenyyden alkamisaika sekä omistettujen osakkeiden määrä. Yrityksen on tiedotettava lisäksi hallituksen toiminnasta yleensä. Sidosryhmien saatavilla tulee olla hallituksen tehtävien kuvaus ja toimintaperiaatteet, hallituksen kokousmäärä ja jäsenten osallistumismäärä niihin sekä miten yritys toteuttaa hallituksen toiminnan ja työskentelytapojen arvioinnin. (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006, 4–6; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 9–12.)

Perheyriyksissä enemmistöomistajalla on merkittävä rooli hallituksen kokoonpanoa luotaessa. Lisäksi perheyriyksissä korostuu yrityksen kyseiseen tilanteeseen sopivan hallituksen kokoaminen, joka onnistuneena tuo perheyriyksille vahvan kilpailuedun. (Leino 2009, 8.) Perheyriyksissä hallituksen puheenjohtajana toimii usein yrityksen omistaja ja tällöin toimitusjohtajan tulisi tulla perheen ulkopuolelta, vaikka tutkimusten mukaan perheyriykset ovat haluttomia ottamaan ulkopuolisia jäseniä hallitukseensa pelätessään päätöksentekovallan menettämistä (Bammens ym. 2011, 138; Leino 2009, 8). Omistajan toiminen hallituksen puheenjohtajana varmistaa omistajien tavoitteiden toteutumisen, vahvistaa kasvullisuutta ja perheyriyksen vastuullista toimintaa (Leino 2009, 8). Hallituksen rooli eri sidosryhmien välisessä kommunikaatiossa korostuu perheyriyksissä, sillä ilman aktiivista kommunikaatiota johdon ja omistajien välille yrityksen toiminta voi heikentyä ja loppua (Leino 2009, 17; Siebels & zu Knypausen-Aufseß 2012, 291–292). Tämä voi olla uhkana varsinkin jos perheyriyksissä ei ole ulkopuolisia omistajia, joiden väliintulolla saataisiin tarvittaessa muutosta liiketoiminnassa (Leino 2009, 17).

### *Toimitusjohtaja ja johtoryhmä*

Toimitusjohtaja vastaa hallituksen ohjeistuksen mukaisesti yrityksen juoksevasta hallinnosta. Toimitusjohtaja hoitaa itsenäisesti tavanomaiset tehtäväpiiriinsä kuuluvat toimet

ja ryhtyy epätavallisiin tai laajoihin tehtäviin vain hallituksen valtuuttamana. Toimitusjohtaja huolehtii kirjanpidon ja varainhoidon lainmukaisesta sekä luotettavasta järjestämisestä. Lisäksi toimitusjohtaja vastaa tarpeellisen, tehtävien hoitamiseen vaadittavan tiedon antamisesta hallituksen jäsenille. Toimitusjohtajasta tulee antaa henkilö- ja omistustiedot samoin kuin hallituksen jäsenistään. Vaikka osakeyhtiölain mukaan toimitusjohtaja voidaan valita hallituksen puheenjohtajaksi, hyvän hallinnointitavan ohjeisto suosittaa, että tehtävä eriytettäisiin, sillä hallituksen yhtenä tehtävänä on valvoa toimitusjohtajaa. (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006, 6–7; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 16.) Kuten hallituksen valinnassa, myös toimitusjohtajan rekrytoinnissa on tärkeää, että perheyriksen ja toimitusjohtajan arvot ja toimintatavat kohtaavat. Lisäksi toimitusjohtajan ja yrityksen kasvullisuuden kanssa tulee löytyä tietty yhteensopivuus, jotta perheyriksen voi hyödyntää kasvullisuudesta syntyvää kilpailuetuaan. (Leino 2009, 9,11.)

Yhtiöllä voi olla toiminnan laajuudesta riippuen operatiivisesta johtamisesta vastaava johtoryhmä, jonka tehtävänä on avustaa toimitusjohtajaa päätöksenteossa ja muissa toimitusjohtajan tehtävissä. Johtoryhmällä ei ole yhtiöoikeudellista asemaa, vaan sen valta ja vastuu on toimitusjohtajan käsissä. (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006, 7; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 16.) Myös johtoryhmästä tulee ilmoittaa kokoonpano, tehtävät, jäsenten vastuualueet sekä henkilö- ja omistustiedot (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 17).

### *Sisäinen valvonta ja riskienhallinta*

Yrityksen sisäisellä valvonnalla varmistetaan, että yritys toimii tehokkaasti ja tuloksellisesti, informaatio on luotettavaa ja toiminta tapahtuu säännösten sekä toimintaperiaatteiden mukaisesti. Yrityksen sidosryhmät vaativat yrityksen johdon ottamaan vastuun yrityksen toiminnasta ja mahdollisista epäonnistumisista, jonka vuoksi johto ja omistajat ovat tahtoneet säännellä vastuukysymyksiä tarkemmin. Myös julkinen valta on nähty tarpeellisenä asettaa minivaatimukset sisäiselle valvonnalle ja riskienhallinnalle. Sisäinen valvonta on hyvän hallinnointitavan merkittävä osatekijä, sillä sen toimivuuden varmistaminen on yrityksen johdon, omistajien ja muiden sidosryhmien etu. (Blumme

ym. 2005, 33–34.) Hyvän hallinnointitavan ohjeiden mukaan yritysten tulee laatia kirjalliset sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet, joka on edellytys toimivalle riskienhallinnalle. Hallitus vastaa periaatteiden määrittämisen lisäksi myös siitä, että valvonnan toimivuutta seurataan. Kirjanpitolakiin pohjautuen ohjeiston mukaan yritysten tulee raportoida yritystä koskevista merkittävistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä (ks. luku 2.3.2). Onnistunut riskienhallinta varmistaa, ettei yrityksen liiketoiminnan jatkuvuus ole uhattuna. (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006, 7–8; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 20.)

### *Tilintarkastus*

Tilintarkastus antaa osakkeenomistajille riippumattoman lausunnon yrityksen tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laadinnasta ja kirjanpidon sekä hallinnon hoitamisesta. Tämän vuoksi tilintarkastus on merkittävä tekijä osakkeenomistajille, jotka myös valitsevat tilintarkastajan yhtiökokouksessa. Voidaan siis sanoa, että tilintarkastus toimii heidän asettamana yrityksen tarkastuselimenä. Uutta tilintarkastajaa valittaessa yhtiön on annettava riittävät etukäteistiedot tilintarkastajaehdokkaasta, jotta osakkeenomistajat voivat tehdä yhden yhtiökokouksen tärkeimmästä päätöksestä perustellusti. Tilintarkastajan valinnassa tulee arvioida tilintarkastajan riippumattomuus yrityksestä. Tilikausittain yrityksen tulee ilmoittaa tilikauden aikaiset tilintarkastajan palkkiot, ja jos tilintarkastajalle maksetaan myös tilitarkastukseen liittymättömästä konsultoinnista, ovat nämä palkkiot eriteltävä. Palkkiot esitetään konsernitasolla. (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006, 8; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 21.)

### *Yhtiöjärjestys*

Osakeyhtiölaki asettaa vähimmäisvaatimuksen yhtiöjärjestykselle (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006, 8). OYL 2:3 §:n mukaan yhtiöjärjestykseen tulee sisällyttää ainakin toiminimi ja -ala sekä kotipaikkana oleva Suomen kunta (Osakeyhtiölaki 2006/624). Yhtiöjärjestyksen tarkoituksena on määrittää yrityksen toimintaan keskeisesti liittyvät asiat ja se koskee osakkeenomistajia, yrityksen johtoa ja muita yrityksen edustajia sekä tilintarkastajia. Yhtiöjärjestys tulee suhteuttaa yritykseen koon ja osakkeenomistajien tarpeen mukaan. Yhtiöjärjestyksen

keskeisenä tarkoituksena on määritellä yrityksen toimielinten toimintatapoja yrityksessä, mutta se voi sisältää myös tarkempia määräyksiä esimerkiksi omistussuhteiden kontrolloimisesta lunastus- ja suostumuslausekkeilla. (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006, 8–9.)

### *Tiedottaminen*

Hyvän hallinnointitavan perimmäisen tavoitteen mukainen hyvä hallinnointi vaatii tiedottamista luotettavasti, riittävästi ja ajantasaisesti (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006, 7; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 22). Suositusten mukainen tiedottaminen auttaa osakkeenomistajia hahmottamaan kokonaiskuvaa yrityksen toiminnasta sekä arviomaan sitä ja tekemään tiedon perusteella omistuksiaan koskevia päätöksiä. Tiedottaminen tapahtuu usein toimintakertomuksessa, joka pitää sisällään hyödyllistä informaatiota selkeissä kokonaisuuksissa, ja jotka ovat helposti luettavissa ja löydettävissä. Keskeisiä tiedottamisen kohteita ovat yhtiön ja hallituksen toiminta, hallituksen ja toimitusjohtajan henkilö- ja omistustiedot sekä taloudellisten tunnuslukujen ilmoittaminen, mikä voi lisätä osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien luottamusta yhtiöön. Hallituksen työskentelystä osakkeenomistajat saavat tietoa muun muassa toimintakertomuksessa, jossa kerrotaan hallituksen kokousten lukumäärä ja hallituksen jäsenten kokousaktiivisuus. Henkilötiedot yrityksen toimitusjohtajasta ja hallituksen jäsenistä voidaan ilmoittaa toimintakertomuksessa tai muulla tavoin sisältäen esimerkiksi seuraavat tiedot: nimi, syntymävuosi, koulutus, keskeinen työkokemus, hallituksen jäsenyyden alkamisaika ja osakeomistukset yhtiössä. Näitä tietoja käyttäen osakkeenomistajat voivat arvioida hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan toimintaedellytyksiä ja suhdetta yritykseen. On yrityksen itsensä päätettävissä, tiedottaako se asioistaan sidosryhmille ja jos tiedottaa, niin miten ja missä laajuudessa huomioiden omat tarpeensa ja lähtökohtansa sidosryhmille tiedottamiselle. Yrityksen Internet-sivujen käyttö tiedottamisen apuvälineen on tehokasta ja lisää yrityksen näkyvyyttä sidosryhmille. Sivujen sisällön helppo päivitettävyys on yritykselle kustannustehokkaampaa sekä antaa sidosryhmille päivitettyä tietoa yrityksen toiminnasta. Hyvän hallinnointitavan keskeinen tavoite voidaan sisällyttää seuraavaan kysymykseen: tiedottaako yritys tarpeeksi asioistaan sidosryhmilleen ja löytävätkö sidosryhmät tämän tiedon? (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance, 10–11.)

Tiedottaminen edistää yrityksen ja sen sidosryhmien välistä avoimuutta ja lisää näiden kahden osapuolen sitoutumista yrityksen toimintaan sekä vähentää väärinkäsityksiä ja oletuksia. Listaamattomat perheyrietykset voivat käyttää tiedottamista keinona vahvistaa yrityksen ja sen omistajien päättämiä tavoitteita valituilla kanavilla ja tavoilla. Perheyrietysten tiedottamisen lähtökohdat eroavat muiden yritysten tiedottamisesta siinä, että yrityksen omistajat tuovat omat arvomaailmansa yrityksen toimintaan, vaikka he eivät olisikaan mukana yrityksen toiminnassa. Muilla tavoin omistetuissa yrityksissä omistajan ja hallituksen sekä operatiivisen johdon tehtävät ovat eriytetty toisistaan, jolloin tiedottaminen on tarpeellisempaa. Pienissä yrityksissä tiedottaminen tapahtuu ilman muodollisuuksia, mutta keskisuurissa ja suurissa perheyrietyksissä tiedottamiseen tulee olla selkeät ohjeet. Toimintakertomuksen sisältö on kuitenkin hyvin rajattu ja siksi perheyrietysten liitto suosittaa, että perheyrietykset raportoisivat laajemmin yrityksen kuulumisista omistajille ja muille sidosryhmille käyttäen muita tiedottamisen kanavia, kuten vuosikertomusta tai yrityksen Internet-sivuja. (Leino 2009, 10,13.)

#### *Sukupolvenvaihdokset perheyrietyksissä*

Viimeinen asialuettelon kohta koskee vain perheyrietyksiä. Sukupolvenvaihdos vaikuttaa moniin eri asioihin yrityksessä. Se on vaativa prosessi, joka vaikuttaa niin yrityksen hallinnointiin kuin tietotaidon siirtämiseen. Lisäksi mukaan tulee perhe-, perintö- ja vero-oikeudelliset näkökulmat. Sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa yrityksen tulee laatia ohjeet siitä, keillä perheenjäsenillä on oikeus yritykseen ja millä perusteella perheenjäsenten valinnat tehdään. Suunnitelmia tehtäessä on huomioita, että seuraava sukupolvi on tietoinen tehdyistä suunnitelmista ja päätöksistä. (Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006, 11.) Seuraajasukupolvea tulisi kannustaa sitoutumaan ja omistautumaan perheyrietykseen ja tutustumaan yrityksen toimintaan esimerkiksi harjoittelujen tai kesätöiden avulla. Perheenjäsenen palkkauksen tulee kuitenkin tapahtua yrityksen yleisten rekrytointiperiaatteiden mukaisesti ja työskentelyn tapahtua ilman erityisehtoja. (Leino 2009, 12.)

Listayhtiöiden ja listaamattomien yhtiöiden koodistoissa annetaan suosituksia eri osalueista johtuen näihin luokkiin kuuluvien yritysten erityispiirteistä. Listayhtiöiden hallinnointikoodistossa annetaan suosituksia hallituksen valiokunnista ja sisäpiirihallinnosta. Vastaavia suosituksia ei löydy listaamattomille yrityksille. Listaamattomien koodis-

tossa on taas neljä osa-aluetta, joita ei käsitellä listattujen koodistossa. Lisäksi listayhtiöiden koodista on laajempi ja yksityiskohtaisempi. Tulee kuitenkin huomata, että listaamattomien hallinnointikoodi ei ole pakottava. Kannanotossa kuitenkin korostetaan, että esimerkiksi yrityksien, joiden toiminta on laajuudeltaan ja laadultaan merkittävää, tulisi noudattaa koodistoa. Hyvän hallinnointitavan noudattamisen ongelmakohtana perheyriyksille on yhtä aikaa varmistaa ammattimainen hallinnointi ja säilyttää perhe mukana yritystoiminnossa (Tricker 2009, 103).

OECD (2004) on antanut ohjeistukset niin osakkeenomistajien kuin muiden sidosryhmien huomioimisesta hyvässä hallinnointitavassa. Osakkeenomistajilla tulee olla muun muassa oikeus osallistua ja äänestää yhtiökokouksissa, saada olennaista ja merkittävää informaatiota yritykseltä oikea-aikaisesti ja säännöllisesti sekä yrityksen tulee kohdella kaikki osakkeenomistajia tasapuolisesti. Hyvän hallinnointitavan tulisi tunnistaa lain tai muun yhteisen sopimuksen myötä olennaiset sidosryhmät ja kannustaa yritystä ja sidosryhmiä yhteistyöhön tavoitteena arvon ja työpaikkojen luominen sekä yritys vastuullisuuden kehittäminen. (OECD 2004, 18, 20–21.) Tämä tarkoittaa, että muiden sidosryhmien merkitys yrityksille perustaa paljolti kansalliseen lainsäädäntöön. Toiseksi muilla sidosryhmillä on rooli yrityksen pitkän ajan toiminnassa, sillä OECD:n (2004, 21) mukaan yritysten tulee sallia menetelmät, joiden avulla muut sidosryhmät voivat osallistua yrityksen toimintaan ja sidosryhmillä tulee olla pääsy olennaiseen informaatioon yrityksestä. (Mallin 2004, 48.)

### **2.3.2 Tilinpäätös, toimintakertomus ja vuosikertomus**

Kirjanpitolaki (KPL) ja osakeyhtiölaki (OYL) antavat määräyksiä osakeyhtiöiden julkisesta raportoinnista ja niillä on erityinen yhteys toisiinsa siten, että toisen kehitys on ollut toisen välttämätön edellytys. Osakeyhtiölaki on erityislaki kirjanpitolakiin nähden, mutta ne eivät sisällä ristiriitaisuuksia, vaan ovat toisiaan täydentäviä. Osakeyhtiölailla julkinen valta täydentää osakeyhtiön sidosryhmien välisiä sopimuksia. (Mähönen & Villa 2006, 203, 207, 227.) Kirjanpitolain osalta käydään läpi tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja konsernitilinpäätöksen liittyvät keskeiset pykälät. Osakeyhtiölaissa keskitytään 8 lukuun, joka käsittelee omaa pääomaa, tilinpäätöstä, toimintakertomusta ja konsernia. Luvussa käsitellään myös osakeyhtiön tilinpäätöstä koskeva neljäs yhtiöoi-

keudellinen direktiivi tutkimuksen kannalta relevantein osin. Direktiivi asettaa minimivaatimukset jäsenmaiden kirjanpito- ja osakeyhtiölaille. Luvun rakenne etenee seuraavasti: ensin käydään läpi lyhyesti tilinpäätökseen liittyvää säännöstä, minkä jälkeen esitellään toimintakertomukseen liittyvä säädäntö ja lopuksi tarkastellaan vuosikertomukseen ja konsernitilinpäätökseen liittyvä lainsäädäntö.

Yrityksen kirjanpito ja sen perusteella muodostettu tilinpäätös kuvaavat tilikauden aikaista käsitystä yhtiöistä ja sen eri sidosryhmien välisiä suhteita. Tällä hetkellä tilinpäätöksessä korostuvat sijoittajien ja arvopaperimarkkinoiden tarpeet, sillä luotettava informaatio kannustaa osakesijoittajia ryhtymään osakkeenomistajiksi. Listaamattomien yritysten kohdalla tilinpäätöksessä korostuu velkojien näkökulma. Tilinpäätös muodostaa perustan julkistetulle taloudelliselle informaatiolle, sillä vain julkinen informaatio mahdollistaa yritysten johdon toiminnan kontrollin. Ratkaisevaa on, miten laskentatoimen tuottama informaatio esitetään. Suurin ongelma informaation tehokkaassa hyödyntämisessä on se, että yritykset pystyvät valikoimaan raportoitavan tietonsa negatiiviseen ja positiivisuuteen. Kun informaatio ei ole läpinäkyvää, sijoittajien on vaikeata arvioida johdon toimintaa. (Mähönen & Villa 2006, 207–208.)

Kaikki osakeyhtiöt ovat tyypistään tai koostaan riippumatta kirjanpitovelvollisia ja kaikkien kirjanpitovelvollisten tulee laatia tilinpäätös (KPL 1:1.1). KPL:n 3 luku käsittelee tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista ja luvun ensimmäisessä pykälässä kerrotaan tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sisällöstä. Sen mukaan tilinpäätös sisältää taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetiedot. Rahoituslaskelma laaditaan, jos kirjanpitovelvollinen on julkinen tai yksityinen osakeyhtiö, jonka päättäneeltä tai sitä edeltävältä tilikaudelta ylittyy vähintään kaksi kirjanpitolain 3 luvun 9.2 §:n rajoista. Nämä rajat ovat seuraavat: 1) liikevaihto tai vastaava tuotto 7,3 miljoonaa euroa 2) taseen loppusumma 3,65 miljoonaa euroa ja 3) palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä. (Kirjanpitolaki 1997/1336.)

Toimintakertomus on tilinpäätöksestä erillinen, mutta siihen liitettävä asiakirja, jossa kerrotaan kirjanpitovelvollisen tärkeistä toiminnan kehittymiseen liittyvistä seikoista (Kirjanpitolaki 1997/1336; Neljäs neuvoston direktiivi 78/660/ETY). OYL 8:3:n mukaan osakeyhtiön tilinpäätös ja toimintakertomus laaditaan kirjanpitolain ja OYL 8 luvun sääntöjen mukaan. Toimintakertomuksessa arvioidaan yrityksen toimintaan vaikut-



tavia riskejä sekä taloudellista asemaa ja tulosta. Aseman ja tuloksen ymmärtämiseksi toimintakertomukseen tulee liittää asianmukaiset tunnusluvut tukemaan analyysiä. Tunnuslukuja tulee antaa myös yrityksen henkilöstöstä, ympäristötekijöistä ja muista yrityksen toimintaan merkittävästi vaikuttavista seikoista. (Kirjanpitolaki 1997/1336.) Toimintakertomukseen sisältyy kuvaus olennaisista tapahtumista tilikaudelta ja sen jälkeen sekä arvio tulevaisuuden näkymistä (Kirjanpitolaki 1997/1336; Neljäs neuvoston direktiivi 78/660/ETY). Toimintakertomus laaditaan, jos yritys on listattu tai vähintään kaksi kirjanpitolain 3 luvun 9.2 §:n rajoista täyttyy (Kirjanpitolaki 1997/1336). Osakeyhtiölaki ja neljäs neuvoston direktiivi antavat kirjanpitolain lisäksi tarkentavia säännöksiä osakeyhtiöille toimintakertomuksen laatimisesta. Edellä mainittujen asioiden lisäksi osakeyhtiön tulee ilmoittaa muun muassa hallituksen toimenpiteistä yrityksen voiton kanssa, tietoja yrityksen osakkeista, rakenne- ja rahoitusjärjestelyistä sekä tietoja pääoma- ja lähipiirilainoista (Osakeyhtiölaki 2006/624; Neljäs neuvoston direktiivi 78/660/ETY).

Kirjanpitolautakunta on antanut yleisohjeen toimintakertomuksen laatimisesta, minkä tarkoituksena on opastaa KPL 3 luvun mukaisen toimintakertomuksen laatimista. Ohje koskee toimintakertomuksen sisältövaatimuksia. Yleisohjeen tarkoituksena on edistää toimintakertomusten vertailukelpoisuutta yhdenmukaistamalla tietojen, kuten tunnuslukujen, esittämistapaa. Ohjeisto muistuttaa, että toimintakertomuksessa vaadittujen tietojen tarkoituksenmukainen esittämistapa riippuu yrityksen omasta toiminnasta ja olosuhteista. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

Kirjanpitolautakunnan yleisohjeen 1.3.4. kohdan mukaan toimintakertomuksessa tulee korostua sidosryhmien tietotarve, mutta taloudellisen tiedon tulee olla kuitenkin ensisijalla. Toimintakertomuksen laatii yrityksen vastuullinen toimielin, jonka tavoitteena on tyydyttää yrityksen sidosryhmien tietotarve. Vaikka toimintakertomuksen keskiössä on osakkeenomistajat ja muut jäsenet, se ei tarkoita muiden sidosryhmien kuten velkojien tai henkilöstön tietotarpeen sivuuttamista. On tärkeää kuitenkin huomata, että muilla yrityksen julkisilla raporteilla, kuten yritys vastuuraporteilla, täytetään sidosryhmätarpeita laajemmin. KPL 3:2.1 korostaakin, että toimintakertomuksen tulee ensisijaisesti keskittyä tietoihin yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Muille sidosryhmille annettavan muun kuin taloudellisen informaation merkitys toimintakertomuksessa tulee arvioida erikseen sen mukaan, mikä vaikutus tällä informaatiolla on oikean ja riittävän

kuvan saamiseksi toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

Jos kirjanpitovelvollisella yrityksellä on KPL 1:5 mukainen määräysvalta kohdeyrityksestä, on ensimmäinen emoyritys ja jälkimmäinen tytäryritys. Nämä yritykset yhdessä muodostavat konsernin (KPL 1:6). KPL 1:6.2 mukaan konsernisuhde muodostuu myös, jos kirjanpitovelvollisella on yhdessä vähintään yhden tytäryrityksensä kanssa taikka kirjanpitovelvollisen yhdellä tai useammalla tytäryrityksellä on määräysvalta kohdeyrityksestä. (Kirjanpilolaki 1997/1336.) KPL 6 luvussa säädetään konsernitilinpäätöksestä, jossa konsernin taloudellinen asema ja tulos esitetään kuin konserniyritykset olisivat yksi kirjanpitovelvollinen (KHT-yhdistys 2011, 25). Osakeyhtiömuotoinen emoyritys on velvollinen laatimaan ja sisällyttämään oman tilinpäätöksensä konsernitilinpäätökseen. Konsernitilinpäätös tulee laatia, jos vähintään kaksi kirjanpilolain 3 luvun 9.2 §:n rajoista täyttyy. (Kirjanpilolaki 1997/1336.) Osakeyhtiölaki tarkentaa, että konsernitilinpäätös on tehtävä myös, jos emoyhtiö jakaa varoja osakkeenomistajille (Osakeyhtiölaki 2006/624). KPL 6:2.3 mukaan emoyrityksen toimintakertomus tulee käsittää KPL 3 luvun 1.3 §:n mukaiset tiedot konsernista (Kirjanpilolaki 1997/1336).

Vuosikertomus on toimintakertomusta vapaamuotoisempi raportti ja esimerkiksi osakeyhtiölaki ei vaadi sen tekemistä, vaikka sen laadintatapa on vakiintunut (Leppiniemi & Virtanen 2003, 24–25). Vuosikertomus on keskeinen vuosittain laadittava sidosryhmän viestinnän väline (Juholin 2006, 292; KHT-yhdistys 2011, 31; Leppiniemi & Virtanen 2003, 11). Se esittelee kohteena olevan yrityksen ja kertoo sen toimintaympäristöstä keskittyen kuluneeseen tilikauteen sisältäen kielteiset ja myönteiset asiat. (Juholin 2006, 292–293; Leppiniemi & Virtanen 2003, 11). Siinä tulee esille myös yrityksen taloudellinen menestyminen ja muu suoriutuminen, mutta luvut voidaan pyöristää luettavuuden parantamiseksi yrityksen koosta riippuen tuhansiin tai miljooniin euroihin. Vuosikertomuksen tulee sisältää kaikki lain erikseen vaatimat tiedot, joiden lisäksi vuosikertomus sisältää tiedot muun muassa yrityksen johdosta, henkilöstöstä, toimialoista, tuotteista tai palveluista, keskeisistä strategioista, tavoitteista sekä odotuksista. (KHT-yhdistys 2011, 31; Leppiniemi & Virtanen 2003, 11.) Vuosikertomus voidaan jakaa myös sähköisesti (Juholin 2006, 295; Leppiniemi & Virtanen 2003, 25). Tämän etuna on, että tieto on saatavissa laajalle kohderyhmälle nopeasti. Lisäksi Internetissä julkaistu vuosikertomus

varmistaa, että kaikki sidosryhmät ovat tasa-arvoisia suhteessa tiedon saatavuuteen. (Leppiniemi & Virtanen 2003, 25.)

Vuosikertomuksen rakenne on vakiintunut ja se johtuu pitkälti tilinpäätöksen rakenteesta. Vuosikertomuksen rakenteessa voidaan tunnistaa kuusi eri asiakokonaisuutta, joiden sisältöihin vaikuttaa yrityksen toiminta ja toimiala. (Leppiniemi & Virtanen 2003, 37.) Asiakokonaisuudet ovat yrityksen esittely, toimitusjohtajan katsaus, virallinen tilinpäätös ja toimintakertomus, liiketoimintakatsaukset, toimintaperiaatteista kertovat katsaukset ja sijoittajainformaatio listatuilla yhtiöillä (Juholin 2006, 294–295; Leppiniemi & Virtanen 2003, 37). Yritysvastuu sisältyy toimintaperiaatteisiin, mutta yrityksen vastuullisuudesta voidaan myös laatia oma erillinen raporttinsa (Leppiniemi & Virtanen 2003, 38).

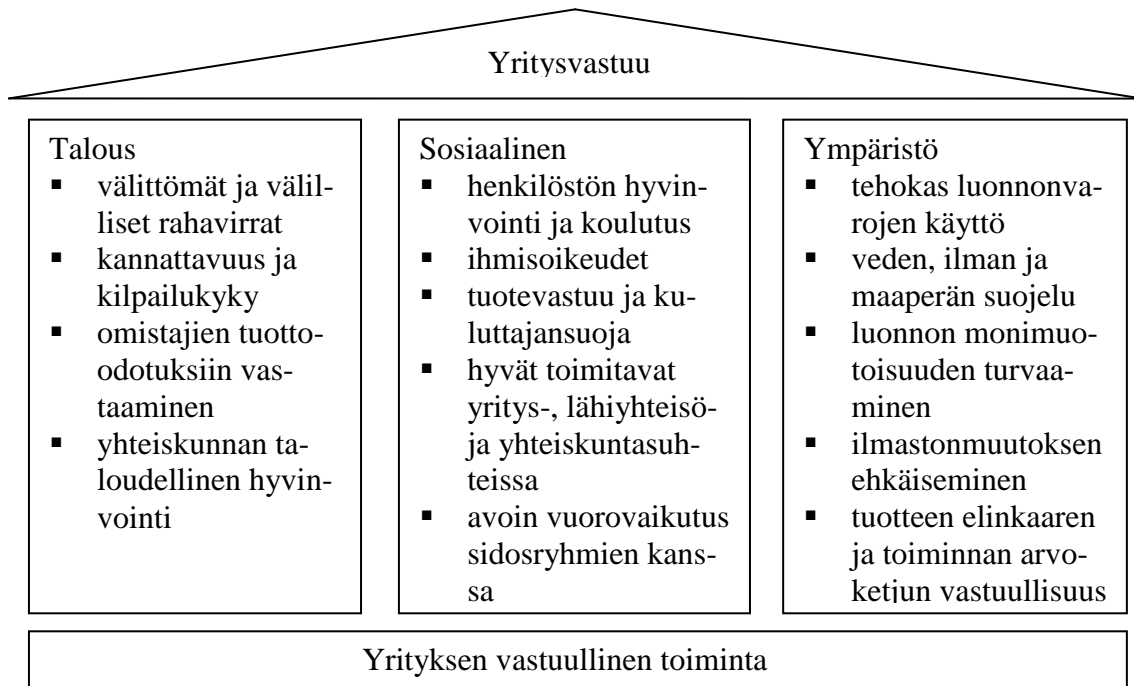
Listattujen yritysten vuosikertomuksen kohderyhmänä ovat sijoittajat, mutta listaamattomien perheyritysten kohdalla kohderyhmän määrittäminen on vaikeampaa. Perussääntönä on annettu, että kohderyhmän tulisi olla mahdollisimman yhtenäinen, jolloin sisältö on helpompi rakentaa yhtenäiseksi. Yhtenä suosituksena on, että perheyritykset noudattaisivat pörssiyritysten kohderyhmäajattelua, jolloin vuosikertomus tehdään omistajien näkökulmasta. Kun vaativaa omistaja-sidosryhmää on palveltu vuosikertomuksessa hyvin, on todennäköistä, että myös muut sidosryhmät on huomioitu kohtuullisella tasolla. (Leppiniemi & Virtanen 2003, 80.)

### **2.3.3 Yritysvastuuraportointi**

Niskalan ym. (2013, 7) mukaan yritysvastuu on yrityksen vastuuta yhteiskunnallista vaikutuksistaan, jotka voivat olla taloudellisia, sosiaalisia tai ekologisia. Yritys toimii osana yhteiskuntaa, joten sen tulee aktiivisesti tunnistaa toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia ja sidosryhmiensä odotuksia. Käsitteeseen on viime aikoina liitetty myös ajatus jaetun yhteisen arvon luomisesta, missä yritykselle ja osakkeenomistajille luotu taloudellinen lisäarvo synnyttää myös lisäarvo ympäröivälle yhteiskunnalle, jolloin yritysvastuu on yrityksen ansaintalogiikan keskeinen osa (ks. esim. Porter & Kramer 2011). Tässä luvussa tarkastellaan yritysvastuun sisältöä sekä yleisintä vastuullisuuden raportointimenetelmää. Luvun lopussa tiivistetään yritysvastuuraportoinnin

merkitys ja linkitetään se sidosryhmäteoriaan sekä tarkastellaan yritysvastuuraportointiin liittyvää kritiikkiä.

Yritysvastuun käsite jaetaan tässä tutkimuksessa käytettävän määritelmän mukaisesti kolmeen eri osa-alueeseen: taloudelliseen vastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristö vastuuseen. Taloudellisella vastuulla voi olla sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia siihen, miten yrityksen tuottama taloudellinen lisäarvo jakautuu yritykselle ja sen sidosryhmille. Välittömiä vaikutuksia sidosryhmille ovat suorat rahavirrat muun muassa työntekijöille, tavarantoimittajille ja veroina yhteiskunnalle. (Niskala ym. 2013, 17.) Yrityksen kannattava ja kilpailukykyinen toiminta ovat perustana muille vastuullisuuden osa-alueille, sillä ilman hyvää taloudellista suorituskykyä yrityksellä ei ole edellytyksiä huolehtia sosiaalisesta tai ympäristö vastuustaan (Fagernäs 2006, 5). Yrityksen sosiaalinen vastuu kohdistuu esimerkiksi yrityksen oman henkilökunnan hyvinvointiin ja osaamisen kehittämisen, tuotevastuuseen sekä kuluttajansuojaan ja välillisesti toimitajaketjun työolosuhteisiin (Niskala ym. 2013, 18). Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu myös avoin vuorovaikutus yrityksen sidosryhmien kanssa sekä hyvin toimintatapojen ja yhteistyön kehittäminen (Fagernäs 2006, 5). Keskeisiä asioita ympäristö vastuun kannalta on yrityksen tuotteen tai palvelun elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset, kuten luonnonvarojen käyttö sekä veden, ilman ja maaperän suojelu, ja yrityksen toiminnan arvoketju. (Niskala ym. 2013, 17–18.) Yritysvastuun rakenne on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5 Yrityksen yritys vastuun rakenne (mukaillen Niskala ym. 2013, 18; Fagernäs 2006, 5)

Määriteltäessä yritys vastuun olennaisimpia kysymyksiä keskeisenä asiana on huomioida lainsäädännön ja eri standardien ja säännösten vaatimukset, mutta myös globaalit megatrendit sekä kansainväliset kehitystä ohjaavat aloitteet, mitkä luovat pohjaa sille, mitä yrityksiltä odotetaan yritys vastuun osalta. Yrityksille on tarjolla useita vapaaehtoisuuteen perustuvia ohjeistoja ja standardeja, joita ovat julkaisseet niin Euroopan Unioni, OECD kuin YK, jonka kansainvälisiin sopimuksiin ja julistuksiin useimmat ohjeistukset perustuvat. Samat kansainväliset sopimukset ovat keskeisenä lähtökohtana lainsäädännössä kansallisella tasolla. Nämä ohjeistot voidaan jakaa kolmeen luokkaan: sitoumustyyppiset aloitteet, toimintajärjestelmiä koskevat standardit ja raportointi-ohjeistot. Sitoumustyyppiset aloitteet antavat ohjeita siitä, mitä asioita yritysten toivotaan huomioivan vastuullisessa yritystoiminnassaan, mutta eivät anna ohjeita, miten vastuullisuus toteutetaan käytännössä (esim. Global Compact). Toimintajärjestelmiä koskevat standardit antavat käytännön ohjeita, miten yritys voi toteuttaa yritys vastuutaan kehittämällä toimintajärjestelmiään. Tunnetuin standardijärjestelmä on Suomessakin laajasti käytössä oleva ISO-standardit. (Niskala ym. 2013, 33, 39, 52, 54–55.) Tunnetuin ja yleisesti hyväksytty raportointi-ohjeisto on GRI-ohjeisto<sup>5</sup>. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan

<sup>5</sup> Global Reporting Initiative 2013a <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>>

GRI:n sisältöä tarkemmin, sillä KPMG vuonna 2011 tekemän tutkimuksen mukaan 85 prosenttia Suomen sadasta suurimmasta yrityksestä laativat yritys vastuuraportin ja 80 prosenttia 250:stä maailman suurimmasta yrityksestä noudatti raporteissaan GRI-ohjeistoa. (KPMG 2011, 10, 20.)

GRI-ohjeiston tarkoituksena on toimia raportointiviitekehyksenä yritys vastuun kolmelle osa-alueelle parantaen läpinäkyvyyttä ja tilivelvollisuutta ja tavoitteena on, että kaikki yritykset ja organisaatiot voisivat soveltaa ohjeistoa kokoluokasta, toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Edellisten lisäksi GRI antaa ohjeita hyvän hallinnointitavan mittaamiseen ja raportointiin. Kaikki GRI-ohjeiston raportit ovat luotu yhteistyössä eri kansainvälisten sidosryhmien, kuten sijoittajien, rahoittajien, ammattiliikelydistysten ja viranomaisten kanssa, jotta ohjeistoa voidaan soveltaa yleisesti kaikkien organisaatioiden raportoinnissa.<sup>6</sup> Tärkeänä tavoitteena GRI-ohjeistuksessa on, että yritys vastuuraportit ovat vertailukelpoisia, jolloin organisaation yritys vastuullista toimintaa voidaan verrata lainsäädäntöön ja muihin säännöksiin sekä vertailla organisaation omaa kehitystä, ja kehitystä verrattuna muihin yrityksiin. Lisäksi GRI:n tehtävänä on osoittaa, miten yritys vastuutavoitteet vaikuttavat yrityksen omaan toimintaan sekä miten yrityksen toiminta vaikuttaa sen sidosryhmiin ja ympäröivään yhteiskuntaan. (Niskala ym. 2013, 107.)

Maaliskuussa 2013 julkaistiin uusi versio GRI-raportointiohjeistosta<sup>6</sup>. Tämän uuden G4-ohjeiston tarkoituksena on parantaa raportointiviitekehyksen käyttäjäystävällisyyttä ja käytettävyyttä. Uusimmassa ohjeistossa korostetaan sidosryhmien kannalta tärkeiden ja yritys vastuun vaikutusten kannalta olennaisten asioiden raportointia. Tavoitteena on tuottaa raportteja, jotka keskittyvät olennaisimpiin asioihin, ovat toiminnan kannalta strategisia, ja joiden merkittävyys ja luotettavuus korostuvat.<sup>7</sup> Vanhemmat raportointiohjeistot G3 ja G3.1 ovat kuitenkin käytössä vielä tilikauden 2015 loppuun asti<sup>8</sup>.

Vastuullisuusraportointi on yritykselle väline raportoida tietoa päätöksenteon tueksi ja se yhdistää yrityksen johtamisjärjestelmän ja yritys vastuun osaksi yrityksen normaalia

<sup>6</sup> Global Reporting Initiative 2013a <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>>

<sup>7</sup> Global Reporting Initiative 2013b <<https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>>

<sup>8</sup> Global Reporting Initiative 2013c <<https://www.globalreporting.org/reporting/G3andG3-1/Pages/default.aspx>>

liiketoimintaa (Niskala 2013, 14; Peloza, Loock, Cerruti & Muyot 2012, 74). Raportoinnin avulla yritys voi myös lisätä sidosryhmien odotusten mukaisesti avoimuutta ja läpinäkyvyyttä ja siten vähentää maineriskiä. Yrityksen suhtautuminen yritys vastuuseen on sen strateginen valinta, mutta se ei saa olla ristiriidassa yhteiskunnan tai sidosryhmien odotusten kanssa, sillä yrityksen yhteiskunnalliset vaikutukset kohdistuvat juuri eri sidosryhmiin. Tämän vuoksi yrityksen on tärkeää huomioida sidosryhmiensä näkökulmat rakentaessaan yrityksen käsitystä yhteiskuntavastuusta ja sen tasosta. Yritys voi huomioida sidosryhmät, koska sillä on tiettyjä velvollisuuksia yrityksen toimintaan vaikuttavien sidosryhmien kohtaan ja se on moraalisesti oikein tai koska se on yrityksen edun mukaista ja menestymisen edellytys. (Niskala ym. 2013, 14, 29, 75.) On tutkittu, että verrattuna perinteisiin laskentatoimen ohjeistuksiin, GRI-ohjeet ottavat sidosryhmät paremmin huomioon (Joseph 2012, 94).

Yritysvastuuraportointia on kritisoitu siitä, että raportit antavat paljon tietoa, mutta vain vähän tietoa osakkeenomistajille ja muille sidosryhmille ellei oteta huomioon laajaa raportointia ympäristöä tai työvoimaa koskevien lakien ja säännösten noudattamisesta. Raportit eivät kuitenkaan kerro, miten sosiaalinen tai ympäristövastuullinen toiminta suoranaisesti edesauttavat yrityksen taloudellista suoriutumista. (Bowers 2010, 250; ks. myös Peloza ym. 2012, 74, 84.) On myös tehty tutkimus, jonka mukaan GRI-ohjeiston noudattaminen ei ole tae vastuulliselle toiminnalle. Osalla GRI-ohjeiston mukaisesti raportoivilla yrityksillä on ollut ongelmia niin ihmisoikeuksissa kuin ympäristöpäästöissä. (Moneva, Archel & Correa 2006, 121.) Erään arvioin mukaan yritykset hyödyntävät yritysvastuuraporttiaan vain markkinointiin ja maineen parantamiseen sen sijaan, että yritykset aidosti toimisivat vastuullisesti (Fleming & Jones 2013, 1–2). Yritysvastuuraportointi voidaan kuitenkin nähdä ainutlaatuisena raportointina, jonka avulla yrityksen voivat kertoa laajemmin toimintansa yhteiskunnallisista vaikutuksista kuin, mihin perinteinen taloudellinen raportointi luonteensa vuoksi kykenee (Niskala ym. 2013, 14).

## **2.4 Julkisen raportoinnin muotoon ja määrään vaikuttavat syyt**

Tässä luvussa on esitelty tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa perheyritysten julkisen raportoinnin muotoon tai määrään. Luvussa analysoidaan tekijöitä, jotka vaikuttavat taloudel-

liseen raportointiin yleensä, mutta myös muiden tekijöiden vaikutusta hyvän hallinnointitavan ohjeiston noudattamiseen ja yritysraportointiin.

Yritysviestinnällä pyritään vaikuttamaan sidosryhmien tietojen lisäksi asenteisiin, uskomuksiin, käyttäytymiseen ja päätöksentekoon, ja sillä on erilaisia tehtäviä, kuten päivittäisviestintä ja organisaatioon sitouttaminen. Näiden lisäksi keskeinen osa-alue viestinnässä on, miltä organisaatio haluaa näyttää sidosryhmien silmissä. Tällöin puhutaan organisaation profiloinnista, maineen hallinnasta ja imagon rakentamisesta. Profiloinnissa yritys itse pyrkii tavalla tai toisella vaikuttamaan yrityksestä saatavaan mielikuvaan. Yrityksen imago syntyy, kun yrityksen toiminta on moitteetonta ja yritys tekee hyvää tulosta, joista se kertoo itse valitsemillaan viestinnänkeinoilla. Sen sijaan maine tarkoittaa sitä tietoa, mitä organisaatiosta puhutaan tai mainitaan julkisuudessa ja siinä on imagoa enemmän mukana todellisuus ja tapahtuneet teot. Maineen hallinnassa yritys pyrkii toimimaan sidosryhmien odotusten mukaisesti. Näihin tekijöihin eivät vaikuta vain mainoskampanjat ja näyttävä julkisuus, vaan myös, miten yritys ja sen henkilöstö toimii ja viestii. Kaikki näkyvä ja kuuluva luo mielikuvaa yrityksestä kaiken aikaa, kuten Internet-sivut. Viestinnän tavoitteet lähtevät liikkeelle yrityksen visioista ja arvoista. (Juholin 2006, 37–38, 41–42, 46–47.)

Verkko on varmistanut paikkansa yhtenä viestinnän välineenä, koska verkossa sidosryhmäviestintä voidaan kohdistaa tarkemmin (Juholin 2006, 267). Unerman ja Bennettin (2004) tutkimuksen mukaan yritysten tuottamat keskustelukanavat sidosryhmille eivät ole saavuttaneet suurta suosiota. Lisäksi on vaikeaa arvioida, miten yrityksen ovat hyödyntäneet sidosryhmiltä saapuneita palautteita. Ilman päätöksenteon läpinäkyvyyttä voidaan ajatella, että yrityksen Internet-sivujen keskustelualueet ovat vain yrityksen tapa parantaa mainettaan. Tämän lisäksi yritykset voivat tarjota keskustelualueita vain sen vuoksi, että sidosryhmien mahdollinen kielteinen palaute tapahtuisi yrityksen kotisivuilla, jolloin lukijakunta jää pienemmäksi, kuin esimerkiksi sanomalehden yleisökirjoittelussa. Tästä huolimatta tutkijat näkevät Internetin mahdollisuutena kehittää yritysten vastuullisuutta. (Unerman & Bennett 2004, 701, 703–704.)

Raportoinnin osalta yrityksen tulee päättää, kuinka usein sidosryhmien vuorovaikutusta toteutetaan. Vuorovaikutus voi olla jokapäiväistä esimerkiksi asiakassuhteen hoitoa tai viestintäkanavan hoitoa, jota käytetään vain tietyin väliajoin. (Juholin 2006, 209–210;



Niskala ym. 2013, 93.) Listaamattomilla perheyriyksillä raportoinnin ei tarvitse lain-säädännön mukaan olla säännöllistä, kuten listatuilla yrityksillä, joiden tulee julkaista säännöllisesti osavuositarkastuksia. Osavuositarkastukseen tulee sisällyttää kuvaus toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta sekä niiden kehityksestä tarkasteluajanjaksolla, selostus merkittävistä tapahtumista ja liiketoimista katsauskaudella sekä kuvaus lähiajan riskeistä ja epävarmuustekijöistä (Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746). Näistä asioista listaamattoman yrityksen tarvitsee tiedottaa lain mukaan vain vuosittain. Listaamattomilla perheyriyksillä ei korostu niinkään lyhyen ajan voitontavoittelu, vaan perheyriyksillä on enemmän joustavuutta ajan suhteen (Mallin 2004, 55).

On myös tutkittu perheyriyksen iän ja perheen osallistumisastetta yrityksen toiminnassa suhteessa perheyriyksen vapaaehtoisen julkisen raportoinnin määrään. Chenin ym. (2008) tutkimuksen mukaan nuoremmat perheyriykset raportoivat vähemmän vapaaehtoisia johdon ennustuksia kuin vanhemmat perheyriykset. Yritys raportoi yleisesti vähemmän vapaaehtoisesti, jos perheyriyksen toimitusjohtajana toimi perheenjäsen. Lisäksi perheen suuri edustus perheyriyksen hallituksessa vähensi raportoinnin määrää. (Chen ym. 2008, 529–530, 532.)

Sidosryhmät on nähty olennaisena osana hyvän hallinnointitavan raportoinnissa, mutta vastaavaa näkökulmaa ei ole kehittynyt muuhun yritysten taloudelliseen raportointiin. Yritysten taloudellista raportointia on kehitetty pitkään tukemaan päämies-agentti -suhteeseen liittyviä ongelmakohtia, jolloin yritysten velvollisuus muita sidosryhmiä kuin osakkeenomistajia kohtaan on jätetty huomioimatta julkisissa keskusteluissa ja säännösten laadinnassa. Taloudellisten raporttien tarkoituksena on tuottaa laskentatoimen informaatiota, joka on hyödyllistä tietyille informaation hyväksikäyttäjille, kuten esimerkiksi rahoittajille. Ajatellaan, että muiden sidosryhmien tarpeet saadaan tyydytettyä samoilla raporteilla, jotka ovat suunnattu vain suppealle sidosryhmäjoukolle, kuten osakkeenomistajille ja rahoittajille. Kuten aiemmin todettu, eri sidosryhmien tarpeet informaation sisällöstä kuitenkin eroavat. (Joseph 2007, 50–51, 55.)

On tutkittu, että perheomistajuus voi vaikuttaa taloudellisen raportoinnin laatuun. Sidosryhmistä esimerkiksi rahoittajat ja muut taloudellisen informaation käyttäjät vaativat laadukasta informaatiota arvioidakseen yrityksen suoriutumista. Tämä toimii yrityksille kannustimena tuottaa hyvälaatuista informaatiota, jotta ne voivat saavuttaa paremmat

sopimusehdot sidosryhmien kanssa. Toisena tekijänä taloudellisen raportoinnin laadukkuuteen vaikuttaa perheyritysten pitkäjänteisyys. Perheyritykset huomioivat päätöksenteon vaikutukset myös seuraaviin sukupolviin ja kasvullisina yrityksinä perheen maineen ylläpito korostuu. On myös sanottu, että hyvän hallinnointitavan noudattaminen voi laskea sidosryhmien vaatimustasoa taloudelliselle informaatiolle. (Wang 2006, 620, 622.) Myös Tong (2008) tuli tutkimuksessaan, jossa hän tutki muun muassa perheyritysten raportointia voitoista, johtopäätökseen, että perheyritysten taloudellinen raportointi on laadukkaampaa kuin muiden yritysten.

Chizema (2011) tutki, miten omistajuus vaikuttaa kansallisten hyvän hallinnointitavan ohjeistojen noudattamiseen. Yhtenä tekijänä Chizema tunnisti, että voimakkaan omistajan, kuten esimerkiksi perheen tai valtion, mukana olo yrityksessä vaikuttaa koodiston noudattamiseen yrityksessä. Koodiston noudattamiseen vaikuttaa muun muassa omistajan henkilökohtaiset tavoitteet ja tavoitteet yritystä kohtaan. Ulkoinen julkinen painostus avoimuudesta ja laillisuudesta voi kuitenkin pakottaa yrityksen noudattamaan koodistoa. Tämä voi kuitenkin tapahtua vain osittain, sillä suuromistaja pystyy vaikuttamaan merkittävästi yrityksen johdon toimintaan ja päätöksiin. Tutkimuksen mukaan perheyritykset ovat muita yrityksiä haluttomampia hyväksymään omistajien kontrollia vähentäviä säännöksiä. Chizema väittää, että koska perheyritykset pitävät hyvän hallinnointitavan koodistoa irrallaan käytännöstä, ne eivät sovelleta koodista niin suuressa määrin kuin muut yritykset. (Chizema 2011, 246–248.)

Pesso (2012) on tutkinut Aalto-yliopistolle tehdyssä pro gradu -tutkielmassaan suurten perheyritysten hyvän hallinnointitavan noudattamista. Tutkielman empiria muodostui pelkästään perheyritysten edustajien haastatteluista. Tutkielmassaan Pesso päätyi johtopäätökseen, että tutkitut yritykset noudattavat hyvää hallinnointitapaa vaihtelevin tuloksin. Keskeisimmäksi tekijäksi hyvän hallinnointitavan noudattamiseen Pesso nosti sukupolvenvaihdoksen, koska yritykset, joissa oli tehty yksi tai useampi sukupolvenvaihdos, koodistoa noudatettiin soveltuvien osien. Perustajasukupolven hallinnassa oleva perheyritys ei nähnyt tarpeelliseksi noudattaa ohjeistoa. Toisena tekijänä Pesso tunnisti kilpailija-asetelman vaikutuksen. Tutkielman kohdeyritykset huomioivat raportoinnissaan sen vaikutuksen kilpailijoihin ja käyttivät listaamattomien yritysten lievempää raportointivelvollisuutta, verrattuna listattuihin yrityksiin, kilpailuetuna. Tutkielman mu-

kaan keskeisimmät puutteet hyvän hallinnointitavan noudattamisessa olivat yhtiökokouksessa, hallituksessa ja tiedottamisessa. (Pesso 2012, 39, 50–52.)

Bhimani ja Soonawalla (2005) tutkivat, miten yritysten raportointia niiden toiminnan vastuullisuudesta tulisi yhtenäistää. Vain yrityksen taloudellisesta raportoinnista on säädetty laissa, vaikka yrityksen toiminnan avoimuuden merkitystä on korostettu viime vuosina. Hyvästä hallinnointitavasta, yritysvastuusta ja arvonluomisesta sidosryhmille on vaikea laatia standardeja, joita yritykset pystyvät noudattamaan. Hyvästä hallinnointitavasta ja yritysvastuullisuudesta on olemassa vapaaehtoiset ohjeet parhaista käytännöistä, mutta sidosryhmien huomioiminen raportoinnissa on jäänyt jälkeen kehityksestä. Bhimani ja Soonawalla korostavat, että yrityksen toiminnalla, erityisesti vastuullisuudella, on huomattava merkitys myös yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Bhimani & Soonawalla 2005, 168, 172.)

Kun taloudellinen raportointi on sisällöllisesti mennyt kauemmaksi muiden sidosryhmien kuin osakkeenomistajien tarpeista, muut raportit ovat vallanneet tilaa. Tästä ovat esimerkki esimerkiksi GRI-raportoinnin yleistyminen. (Joseph 2007, 62.) Kuitenkin KPMG:n (2011, 15) tutkimuksen mukaan, joka koski 34:n eri maan suurimpia yrityksiä sekä Fortune Global 500 -listan 250 suurinta yritystä, perheyrityksistä vain 36 prosenttia julkaisi yritysvastuuraportin. Tutkimuksen mukaan tähän vaikutti rahoittajien valvonnan puute ja perheyritysten taipumus ennemminkin toimia kuin raportoida toiminnastaan. Tutkimuksessa kuitenkin arveltiin yritysvastuuraportoinnin määrän kasvavan, koska myös yksityisessä omistuksessa olevat yritykset alkavat ymmärtämään yritysvastuun tärkeyden.

KPMG:n (2011, 18–19) tutkimuksessa tarkasteltiin merkittävimpiä tekijöitä, jotka motivoivat yrityksiä raportoimaan yritysvastuullisuudesta. Tärkeimmäksi tekijäksi tutkimuksessa nousi yrityksen maine ja brändi. Tämän lisäksi eettisyys, työntekijöiden motiivointi sekä innovointi ja uuden oppiminen olivat merkittävimpiä tekijöitä. Taloudellisten tekijöiden merkitys, kuten kustannussäästöt, laskivat huomattavasti merkitystään verrattuna KPMG:n edelliseen vuoden 2008 tutkimukseen. Muita tutkimuksessa ilmi tulleita merkittäviä tekijöitä olivat riskienhallinta, pääoman saanti tai sidosryhmien arvonn kasvattaminen, toimittajasuhteiden ja markkinaosuuden vahvistaminen sekä viranomaissuhteiden kehittäminen.

Pienten ja keskisuurten yritysten (PK-yritykset) kohdalla tekijät, joiden vuoksi yritys- vastuusta raportoidaan, ovat linjassa isojen yritysten tekijöiden kanssa. PK-yritysten perimmäisenä syynä ei ole taloudelliset syyt ja hyödyt, vaan moraaliset ja eettiset tekijät, joiden vuoksi yritysvastuu on tärkeää. Raportointiin yritysvastuusta vaikuttaa enemmän sisäiset tarpeet kuin ulkoiset paineet. Kuitenkin PK-yritykset ovat havainneet taloudellisia etuja, kuten imagon ja maineen kohentuminen, markkina-aseman parantuminen, työntekijöiden motivaation kehittyminen, kustannussäästöt, tehokkuuden lisääntyminen ja liiketoiminnan vilkastuminen. (Jenkins 2009, 25.)

## 2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tässä luvussa kootaan yhteen edellisissä luvuissa esitelty tutkielman teoreettinen viitekehys. Viitekehykseen kuuluvat osa-alueet sidosryhmäteoriasta, perheyriityksistä ja yritysten julkiseen raportointiin vaikuttavista säännöistä, kuten hyvästä hallinnointitavasta, tilinpäätösaineistosta ja yritysvastuusta. Taulukossa 1 on esitetty keskeisemmät asiat, jotka vaikuttavat perheyriitysten julkisen raportointiin. Lisäksi taulukossa on esitelty raportointiin vaikuttavat keskeisimmät sidosryhmät.

Taulukko 1 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Miten perheyriitysten julkisen raportointi eroaa toisistaan?	Mitkä tekijät vaikuttavat raportoinnin eroihin?	Julkisen raportoinnin keskeiset sidosryhmät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvän hallinnointitavan suositusten noudattamisen aste</li> <li>• yritysvastuuraportoinnin aste</li> <li>• raportointivälineet (painettu, sähköinen)</li> <li>• raportoinnin säännöllisyyden aste</li> <li>• raportoinnin yksityiskohtaisuuden aste</li> <li>• sidosryhmät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perheen osallistuminen yrityksen toimintaan</li> <li>• perheen arvot ja motiivit</li> <li>• kasvullisuus</li> <li>• perheyriityksen toiminnan laajuus (listattu/listaamaton)</li> <li>• omistuksen jakautumisen ja sukupolvenvaihdokset</li> <li>• pitkäjänteisyys</li> <li>• yritysviestinnälliset tavoitteet (maine)</li> </ul>	<p>Ensisijaiset</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rahoittajat/velkojat</li> <li>• työntekijät</li> <li>• asiakkaat</li> <li>• tavarantoimittajat</li> </ul> <p>Toissijaiset</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kilpailijat</li> <li>• järjestöt</li> <li>• ympäristö</li> <li>• media</li> </ul>

Keskeisesti perheyritysten julkiseen raportointiin vaikuttaa Keskuskauppakamarin antama kannanotto listaamattomien yritysten hyvästä hallinnointitavasta. Asialuetteloa suositetaan noudatettavan, jos yrityksen toiminta on valtakunnallisesti tai toiminnan laajuudeltaan merkittävää, mutta sen noudattaminen on kuitenkin listaamattomille yrityksille vapaaehtoista. Tämän vuoksi ohjeistoa saatetaan noudattaa vain osittain. Myös yritysvastuuraportointi on vapaaehtoista. Perheyrityksille raportoinnin säännöllisyydestä on asetuksia vain KPL:ssa ja OYL:ssa. Perheyritykset saavat kuitenkin halutessaan raportoida useammin. Kaikkiin näihin säännöksiin vaikuttavat keskeisesti yritysten sidosryhmät. Ulkoinen paine voi pakottaa yrityksiä noudattamaan niin hyvää hallinnointitapaa kuin raportoimaan yritysvastuullisuudestakin.

Merkittävimpanä tekijänä perheyritysten julkiseen raportointiin vaikuttaa perheyrityksessä vaikuttava perhe ja sen omistuksen jakautuminen. Perheen omat arvot ja motiivit vaikuttavat jokaiseen raportoinnin osa-alueeseen. Tutkimusten mukaan perheyritykset ovat haluttomia noudattamaan hyvää hallinnointitapaa, koska se rajoittaisi perheen kontrollia yrityksestä. Sen sijaan perheyritykset ovat olleet aktiivisemmin mukana yritysvastuullisessa toiminnassa. Tähän on vaikuttanut merkittävästi perheyritysten kasvollisuus, koska perheyritysten on suojeltava yrityksensä maineen lisäksi myös perheen mainetta. Julkisuus omalta osaltaan luo paineita vastuulliselle toiminnalle silloin kun yrityksen taustalla toimivat henkilöt ovat tiedossa tai yritys käyttää yritysnimeään suvun nimeä. Vastuullisuuteen vaikuttaa myös yrityksen pitkä katseluhorisontti. Koska yritystoiminta jatkuu seuraavan sukupolven hallinnassa, on edellisen sukupolven tehtävä hyviä ratkaisuja toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Lisäksi pitkäjänteisyyden vuoksi perheyritysten raportointi ei ole yhtä säännöllistä kuin listattujen yritysten, koska perheyritysten toiminnassa ei korostu lyhyentähtäimen voitontavoittelu samalla tavalla kuin pörssiyrityksillä.

Julkiseen raportointiin vaikuttavia keskeisiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, työntekijät ja velkojat. Velkojat ovat tilinpäätösaineiston keskeinen sidosryhmä, joille raportointi lain-säädännön mukaan suunnataan. Kirjanpitolautakunta kuitenkin suosittaa, ettei esimerkiksi työntekijöiden merkitystä unohdetaisi raportoinnissa. Sidosryhmille raportointi tapahtuu kuitenkin pääasiallisesti muiden kuin tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen avulla.

### 3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

Tutkielman tässä luvussa esitellään tutkielman kohdeyritysten taustaa. Tämän jälkeen esitellään tutkielman kohteena oleva empiirinen aineisto ja sen keräämisprosessi. Tämän tutkielman aineistona olivat kohdeyritysten julkiset raportit ja kohdeyritysten edustajien haastattelut. Luvussa tarkastellaan myös aineiston analysoinnissa sovellettua sisällön-analyysia. Tutkimuksen eteneminen on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti.

#### 3.1 Tutkielman kohdeyritysten esittely

Kaikki tutkielman kohdeyritykset toimivat elintarviketeollisuudessa. Kaikkien elintarviketeollisuuden yritysten liikevaihto oli ennakkotietojen mukaan vuonna 2012 noin 7 prosenttia koko teollisuuden toimialojen liikevaihdosta<sup>9</sup>. Elintarviketeollisuus jakautuu kahteen alatoimialaan elintarvikkeiden ja juomien valmistukseen, joista elintarvikkeiden valmistus jakautuu vielä yhdeksään alempaan luokitukseen, kuten lihatuotteiden, maitotaloustuotteiden sekä muiden elintarvikkeiden valmistukseen<sup>10</sup>. Kattava osa Suomen elintarviketeollisuudesta kuuluu Elintarviketeollisuusliittoon (ETL), joka edustaa elintarviketeollisuuden yrityksiä työmarkkina- ja elinkeinopolitiikassa sekä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa<sup>11</sup>. ETL:n alla toimii toimialayhdistyksiä ja jokainen tutkielman kohdeyritys kuuluu johonkin näistä toimialayhdistyksistä. Toimialayhdistysten tarkoituksena on toimia yritysten edunvalvojina ja kommunikoida sidosryhmien kanssa.<sup>12</sup> Yhteisen toimialan lisäksi kaikki tutkittavat yritykset ovat osakeyhtiömuotoisia.

Tutkielman kohdeyritykset valittiin käyttäen apuna Talouselämä 500 -listausta vuodelta 2013, jossa Suomen suurimmat yritykset on listattu koon mukaan. Jokaisesta yrityksestä ilmoitettiin muun muassa toimiala ja omistuspohja (Talouselämä 500 2013). Tutkielman kohdeyritykset ovat kooltaan keskisuuria tai suuria yrityksiä, joista kaksi toimii kansainvälisesti. Kohdeyritysten henkilöstömäärä konsernitasolla vaihteli vajaasta 170 jopa yli 1970 työntekijään ja yritysten liikevaihto oli tilikaudella 2012 välillä 80–330 miljoonaa euroa.

<sup>9</sup> Teollisuuden alue- ja toimialatilasto 2012 <<http://193.166.171.75/Dialog/Saveshow.asp>>

<sup>10</sup> Toimialaluokitus 2008 <<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/910-2008/10.html>>

<sup>11</sup> Elintarviketeollisuusliitto <<http://www.etl.fi/www/fi/etl/index.php>>

<sup>12</sup> Toimialayhdistykset <<http://www.etl.fi/www/fi/toimialayhdistykset/index.php>>

naa euroa. Tällä hetkellä elintarviketeollisuus-toimialan suhdannetilanne on heikko ja keskimääräinen liikevoitto on vain 2,8 prosenttia (Elintarviketeollisuuden talouskatsaus 1/2013). Kaikki kohdeyritykset ovat kuitenkin kannattavia ja niiden liikevoittoprosentti oli välillä 3,1–16,6. Haastateltavien kanssa on sovittu, että tutkimuksessa ei tuoda esille yritysten nimiä. Tämän vuoksi kohdeyrityksiin viitataan kirjaimilla A, B ja C.

Keskuskaupakamarin kannanotossa listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämisestä (2006) esitellään vaatimukset yhtiölle, joiden tulisi noudattaa listayhtiöiden hallinnointikoodia yritysten erityispiirteet huomioiden. Kaikkien kohdeyritysten toiminta on laajuudeltaan merkittävää ja ne toimivat valtakunnallisesti, jonka vuoksi tutkielman kohdeyritysten valinta on perusteltua.

### **3.2 Empiirisen aineiston esittely, keruuprosessi ja analysointitavat**

Tämän tutkielman empiirinen aineisto koostui kahdesta osasta: julkisista raporteista ja haastatteluista. Ensin esitellään tarkemmin tutkielmaan sisältyvät julkiset raportit. Tämän jälkeen tarkastellaan haastatteluja tutkielman aineistona. Luvussa pyritään myös kuvaamaan aineiston keruuprosessia tutkielman aikana.

Tämän tutkielman tutkimusaineistona ovat tutkielman kohdeyritysten kaupparekisteriin tutkimusvuodelta 2012 toimittamat julkiset tilinpäätösaineistot, toimintakertomukset ja muu julkinen raportointi, kuten vuosikertomukset, yritysvastuuraportit ja muu yritysten Internet-sivuilla julkaistu aineisto. Yritysten A, B ja C tilinpäätösaineistot ja toimintakertomukset haettiin patentti- ja rekisterihallituksesta lokakuun aikana. Kahdelta kohdeyritykseltä (A ja B) saatiin käyttöön konsernitason painetut vuosikertomukset, joissa tutkituista kohdeyrityksistä oli jonkin verran listaamattomille yrityksille soveltuvan hyvän hallinnointitavan mukaista lisäinformaatiota. Kolmannen kohdeyrityksen C osalta vuosikertomus haettiin yritysten Internet-sivuilta. Yrityksen B kohdalla Internet-sivuilla olevan ja painetun vuosikertomuksen välillä oli eroja, joita käsitellään tarkemmin luvussa neljä. Yritys A ei ole julkaissut vuosikertomusta. Yritykset B ja C julkaisevat sähköiset yritysvastuuraportit, jotka oli julkaistu kotisivuista erillisellä Internet-sivulla. Yrityksen Internet-sivuja hyödynnettiin yleisesti etsittäessä perustietoa yrityksestä, kuten historiasta, sekä keskeisistä uutisista.

Julkisten raporttien analysoinnin tarkoituksena oli selvittää tutkielman tavoitteen mukaisesti, mitä eroavaisuuksia raporteissa on. Julkisista raporteista koostuvan aineiston analyysi aloitettiin lukemalla aineisto läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin aihepiirien mukaan ja vielä tämän jälkeen aihepiirin kannalta tärkeysjärjestykseen myöhempiä syvällisempää analysointia varten. (Koskinen ym. 2005, 231–232; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93.) Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä, jota tarkastellaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti analysoida dokumentteja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 102). Tässä tutkielmassa sisällönanalyysin dokumentteina toimivat haastattelut ja julkiset raportit. Menetelmän tavoitteena on luoda tiivis kuvaus tutkittavasta kohteesta kuvailemalla dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysi on tekstin analysointia ja tekstin merkityksien etsimistä. Dokumenttien sisältöä pyritään kuvaamaan sanallisesti ja luomaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon tavoitteena informaatioarvon lisääminen. Analyysin avulla saadaan selkeyttä analyysin, jotta aineistosta voidaan tehdä selkeitä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103–104, 106, 108.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen dokumenttien analysointi tehdään teoriaohjaavasti. Siinä analyysiin otetaan tiettyjä kytkentöjä teoriaan, mutta ne eivät suoraan pohjaudu teoriaan. Teoria toimii vain analyysin etenemisen apuvälineenä. Teoriaohjaavassa analyysissä voidaan tunnistaa aikaisempien tutkimusten ja teorioiden vaikutus, mutta tässä teoria toimii pääasiallisesti apuna tutkijalle hänen pohtiessaan uusia näkökulmia tutkittavasta kohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Julkisten raporttien analysoinnin jälkeen muodostettiin kohdeyrityksille haastattelukysymykset. Haastatteluissa keskityttiin tavoitteen mukaisesti tekijöihin, jotka vaikuttavat perheyrittäjien julkisen raportoinnin eroavaisuuksiin. Koska julkisissa raporteissa oli havaittavissa niin yhtäläisyyksiä kuin eroja, haastattelukysymykset muodostuivat osittain yrityskohtaisiksi. Haastattelukysymykset on nähtävissä liitteessä 1.

Edelle kerrotun mukaisesti haastattelut olivat lähinnä strukturoitua haastattelua. Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelijalla on esimerkiksi mahdollisuus selventää



kysymyksenasettelua, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on ennalta määrätty (Hirsjärvi ym 2009, 208). Haastattelukysymykset olivat julkisten raporttien analysoinnin pohjalta laadittuja avoimia kysymyksiä. Haastateltaville lähetettiin haastattelun teemat etukäteen.

Haastatteluja tehtiin kolme marraskuun ja joulukuun aikana. Lisäksi tehtiin yrityksen A edustajalle lyhyt esihaastattelu puhelimitse marraskuun alussa. Haastateltavina oli yrityksen A kohdalla yrityksen toimitusjohtaja sekä hallituksen jäsen, yrityksen B kohdalla konsernin johtoryhmään kuuluva viestintäjohtaja ja yrityksen C kohdalla yrityksen talous- ja tietojohdaja sekä hallituksen jäsen. Haastattelut A ja C toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina ja yrityksen B haastattelu puhelinhaastatteluna. Haastateltavat valikoituivat henkilöiden aseman ja toimenkuvan mukaan. Itse haastattelu A:n osalta kesti 24 minuuttia, B:n 18 minuuttia ja C:n vajaat 15 minuuttia. Haastatteluiden A ja B alussa haastateltaville jaettiin lista listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämisen asialuettelon mukaisista kohdista (liite 2).

Kaikki haastattelut nauhoitettiin esihaastattelua lukuun ottamatta. Tutkimuksen kannalta tarkka litterointi ei ole tarpeen, vaan haastattelut purettiin sellaisenaan tiedostoon (Eskola & Vastamäki 2010, 42–43; Koskinen ym. 2005, 318). Haastattelu litteroitiin kuitenkin tarkkuudella, jonka avulla voitiin tehdä lainauksia tukemaan aineistosta tehtäviä tulkintoja (Koskinen ym. 2005, 319).

## 4 ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida perheyritysten sidosryhmilleen tuottamaa julkista raportointia. Tässä luvussa analysoidaan yritysten julkisia raportteja, jotta saadaan selville, missä laajuudessa sidosryhmille tiedotetaan. Lisäksi tässä luvussa esitellään kohdeyritysten edustajien haastatteluissaan kertomia perusteluja edustamiensa yritysten raportoinnin muotoon ja määrään.

### 4.1 Julkisen raportoinnin analysointi

Jokaisen alaluvun kohdalla on analyysi, miten tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat noudattaneet säännöksiä tai suosituksia julkisessa raportoinnissaan. Kunkin alaluvun alkuun on koottu taulukko, jossa on nähtävissä luvun sisältö tiivistetysti. Taulukot on laadittu siten, että kutakin yritystä verrataan hyvän hallinnointitavan koodiston pohjalta laadittuihin tukikysymyksiin. Tämän jälkeen listaamattomia perheyrityksiä verrataan keskenään.

#### 4.1.1 Hyvän hallinnointitavan noudattaminen

Keskuskauppakamarin kannanoton mukaan toiminnan laadultaan tai laajuudeltaan huomattavien tai alueellisesti merkittävien yritysten tulisi noudattaa listayhtiöille suunnattuja suosituksia niiden erityispiirteet huomioiden noudattaen Comply or Explain -periaatetta. Listaamattomille suunnatun kannanoton noudattaminen on kuitenkin perheyritykselle vapaaehtoista. (Keskuskauppakamarin kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämistä 2006.) Listayhtiöiden on ilmoitettava koodiston noudattamisesta Internet-sivuillaan sekä vuosittain tehtävässä hallinto- ja ohjausjärjestelmänsä selvityksessä (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) 2010, 6). Tässä luvussa käydään läpi jokaisen kohdeyrityksen kohdalta, ilmoittaako se noudattavansa hyvän hallinnointitavan suosituksia (taulukko 2).

Taulukko 2 Hyvän hallinnointitavan noudattaminen

	A	B	C
Ilmoittaako yritys noudattavansa listayhtiöille annettua hallinnointikoodia?	Ei	Ei	Ei

Mikään listaamattomista kohdeyrityksestä ei ilmoita noudattavansa hallinnointikoodia tai muuten mainitse hyvää hallinnointitapaa Internet-sivuillaan eikä muissa julkisissa raporteissaan. Yritys A raportoi suppeasti hallinnointikoodin suosittamista aihepiireistä eikä vuosikertomusta ei ole julkaistu. Yritys B esittelee osan hallinnointikoodiston sisältämistä osa-alueista, mutta koko konsernin vuosikertomus ei sisällä omaa kohtaa hallinnointikoodille. Hallinnosta ei varsinaisesti yrityksen C julkisissa raporteissa kerrota, vaikka vuosikertomuksen yhtenä osa-alueena on hallinto. Se ei kuitenkaan sisällä raportointia hallinnointikoodiston ohjeiden mukaisesti. Yritys C raportoi B:n tapaan monista hallinnointikoodiston osa-alueista, vaikka yritys ei kerro nimenomaan noudattavansa sitä.

#### 4.1.2 Yhtiökokouksesta raportointi

Yhtiökokous on, yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan rinnalla, tärkeimpiä hallintoelimiä yritystoiminnassa. Perheyrityksille yhtiökokous on merkittävä toimielin, sillä vain yhtiökokouksessa hallitukseen kuulumattomat tai muuten yrityksen toimintaan osallistumattomat perheenjäsenet pääsevät osallistumaan päätöksentekoon ja kuulemaan yrityksen toiminnasta sekä taloudellisesta tilanteesta. (Leino 2009, 7.) Luvussa tarkastellaan, miten tutkimuksen kohdeyritykset ovat raportoineet yhtiökokoukseen liittyvistä suosituksista. Luvun sisältö on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3 Yhtiökokous

	A	B	C
Onko osakkeenomistajille annettu riittävät etukäteistiedot yhtiökokouksesta?	Ei tietoa	Ei tietoa	Ei tietoa
Onko yhtiökokous järjestetty suositusten mukaisesti?	Ei tietoa	Ei tietoa	Ei tietoa
Osallistuvatko hallitus ja toimitusjohtaja yhtiökokoukseen?	Ei tietoa	Ei tietoa	Kyllä

Kohdeyritykset eivät ole juuri raportoineet yhtiökokouksesta julkisissa raporteissaan. Yritys A ja B eivät ole raportoineet yhtiökokouksistaan lainkaan, vaikka ne luonnollisesti pitävät kokoukset osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Haastattelussa tuli kuitenkin esille, että yrityksen A yhtiökokoukseen osallistuu koko hallitus ja toimitusjohtaja, vaikka omistus onkin keskittynyt vain yhdelle omistajalle (Yritys A:n edustajan haastattelu 8.11.2013). Kahdesta muusta listaamattomasta kohdeyrityksestä poiketen C on julkaissut kaupparekisteriin toimitettujen raporttien liitteenä vuonna 2013 järjestetyn varsinaisen yhtiökokouksen pöytäkirjan. Pöytäkirjasta käy ilmi, että yhtiökokoukseen on osallistunut hallituksen puheenjohtajan lisäksi kaksi hallituksen jäsentä sekä toimitusjohtaja, mutta yrityksen tilintarkastaja ei ollut läsnä yhtiökokouksessa.

#### 4.1.3 Hallituksesta raportointi

Hallituksen vastuulla on määrittää yhtiön tavoitteet sekä strategiat, suunnitelmat sekä politiikat tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvioida toimintaa, minkä avulla tavoitteisiin pyritään (Mallin 2004, 96). Tässä luvussa tarkastellaan, miten tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat raportoineet hallituksestaan hyvän hallinnointitavan ohjeistuksen mukaisesti (taulukko 4).

Taulukko 4 Yrityksen hallitus

	A	B	C
Onko hallitus esitelty (jäsenten lukumäärä, kokoonpano, pätevyys)?	Ei	Kyllä	Ei
Onko hallituksen riippumattomista jäsenistä tiedotettu?	Ei	Ei	Kyllä
Onko hallituksen tehtävät ja toimintaperiaatteet esitelty?	Ei	Ei	Ei
Onko hallituksen kokousten määrä ja jäsenten osallistumisaktiivisuus ilmoitettu?	Ei	Ei	Ei

Yritys A ja C mainitsevat hallituksiensa jäsenien nimet omissa toimintakertomuksissaan ja C ilmoittaa samat tiedot lisäksi sähköisessä vuosikertomuksessaan. Vaikka A:n omistajuus on vain yhdellä henkilöllä, hallitukseen kuitenkin kuuluu useampi jäsen ja toimitusjohtaja. Näin on haluttu varmistaa riittävät tiedot maakohtaisesti liiketoiminnasta ja markkinoista. (Yritys A:n edustajan haastattelu 8.11.2013.) Yritys A:n hallitukseen kuu-

luu kolme jäsentä, joista kaikki ovat miehiä. Konsernitaseeseen hallitukseen kuuluu kolme perheenjäsentä ja konsernin sekä yrityksen A hallituksessa on sama puheenjohtaja, yrityksen omistaja. Yritys C:n hallitukseen kuuluu seitsemän jäsentä, joista naisia on kolme. Yrityksestä C saatavilla olevien materiaalien perusteella kolme hallituksen jäsentä on riippumattomia yhtiöstä ja viisi jäsentä riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Hallituksen jäsenistä neljä kuuluu myös yrityksen johtoryhmään. Yrityksien Internet-sivuilla ei ole tietoa yrityksen hallintoelimistä ja niiden toimintavoista tai tehtävistä.

Yritys B esittelee konsernin hallituksen jäsenet konsernitaseisessa vuosikertomuksessaan. Esittelyssä kerrotaan kunkin hallituksen jäsenen koulutus sekä hallitusjäsenyyden kesto yrityksessä. Yritys B raportoi kotisivuillaan nostaneensa hallituksen jäsenien määrää tänä vuonna kuudesta seitsemään yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti. Raporteissa ei kuvailla hallitusten jäseniltä hallitustehtävien menestykselliseen hoitamiseen vaadittavaa pätevyyttä (yritystoiminnan tuntemus, kokemus) tai jäsenten riippumattomuutta yritykseen. Julkisista raporteista on kuitenkin nähtävissä, ettei kukaan konsernin hallituksen jäsenistä kuulu konsernin operatiiviseen johtoryhmään. Yrityksen B hallitukseen kuuluu neljä jäsentä ja kaikki jäsenet kuuluvat myös konsernin johtoryhmään. Yritys B ei esittele hallituksensa tehtäviä tai anna tietoja hallituksen kokousten määrästä tai jäsenten osallistumisaktiivisuudesta niihin. Konsernin hallituksesta yksi seitsemästä on nainen, mutta yrityksen B jäsenistä kolme neljästä on naisia.

#### **4.1.4 Toimitusjohtajasta raportointi**

Osakeyhtiöillä on vapaus valita, onko niillä toimitusjohtaja vai ei. Toimitusjohtajalla on yleistöimivalta yrityksessä eli toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu ne kaikki juoksevan hallinnon tehtävät, jotka eivät kuulu hallitukselle tai joita hallitus ei ole ohjeistanut toisin (Osakeyhtiölaki 2006/624). Hyvän hallinnointitavan suosituksissa on annettu ohjeita muun muassa toimitusjohtajan tehtävien määrittelystä ja toimitusjohtajasta annettavista henkilötiedoista. Luvussa analysoidaan, miten kohdeyritykset ovat noudattaneet toimitusjohtajaan liittyviä ohjeistuksia. Luvun tiedot löytyvät tiivistetystä taulukosta 5.

Taulukko 5 Toimitusjohtaja

	A	B	C
Onko toimitusjohtaja esitelty?	Ei	Kyllä	Ei
Onko toimitusjohtajan tehtävät esitelty?	Ei	Ei	Ei
Onko toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtävät eriytetty?	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Onko johtoryhmä esitelty?	Ei	Ei	Kyllä

Yritys A ja C kertovat toimitusjohtajansa nimen yrityksen toimintakertomuksessa. Kumpikaan yrityksistä ei ole esitellyt toimitusjohtajan tehtäviä, mutta yleisen hyvän toimintatavan mukaisesti hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tehtävät on eriytetty molemmissa yrityksissä. Yritys C esittelee yrityksensä johtoryhmän kuvien kera vuosikertomuksessaan, jossa ilmoitetaan myös kunkin jäsenen vastuualueet. Yritys A ei ole esitellyt johtoryhmänsä jäseniä eikä kumpikaan yrityksistä ole esitellyt tarkemmin toimitusjohtajan tai johtoryhmän jäsenten henkilö- tai omistustietoja. Yritys A:n emoyrityksen konsernitilinpäätös ei esittele yhdenkään konsernin yli 20 tytäryhtiönsä toimitusjohtajaa tai hallituksen jäsentä.

Yritys B on esitellyt konsernitasoisessa vuosikertomuksessaan ja kotisivuillaan konsernijohtajansa. Hänestä on kuvan lisäksi mainittu syntymävuosi ja aloittamisvuosi yrityksessä. Yrityksen B konserniin kuuluu johtoryhmä, jossa on yhdeksän jäsentä. Jokainen johtoryhmän jäsen on esitelty konsernijohtajan tavoin vuosikertomuksessa ja yrityksen kotisivuilla. Jokaisen johtoryhmän jäsenen vastuualue on myös esitelty, joten esittelystä käy ilmi myös kolmen eri tytäryrityksen toimitusjohtajat. Konserniin kuuluvan yrityksen B johtoryhmää ei ole esitelty. Konsernijohtajasta tai johtoryhmästä ei ole kerrottu omistustietoja. Vuosikertomuksesta tulee ilmi, että B:n konsernin hallituksen puheenjohtajan ja konsernijohtajan tehtävät ovat eriytetty koodiston suositusten mukaisesti. Yrityksen B toimintakertomuksesta käy ilmi, että myös tässä yrityksessä toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtävät on eritelty.

#### 4.1.5 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Sisäinen valvonta on merkittävä tekijä hyvässä hallinnointitavassa, sillä sen avulla johto saa riittävästi tieto yrityksen tilasta ja toimista sekä johto pystyy ohjaamaan yritystä haluamallaan tavalla. Riskienhallinnalla yritys pyrkii hallitsemaan ja estämään uhkia, jotka vaarantavat yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Blumme ym. 2005, 33, 78.) Kirjanpitolaki vaatii, että yritykset sisällyttävät toimintakertomuksiinsa kuvauksen yritystä koskevista merkittävistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä arvion niiden merkittävyydestä yritykselle (Kirjanpitolaki 1997/1336). Tämän vuoksi riskienhallinnasta on raportoitu laajasti tutkimuksen kohdeyrityksissä (taulukko 6).

Taulukko 6 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

	A	B	C
Ovatko sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet määritetty?	Ei	Ei	Ei
Ovatko riskienhallinnan toimintaperiaatteet määritetty?	Ei	Kyllä	Ei
Onko yritys selostanut merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät?	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Yritys B:n konsernin vuosikertomukseen sisältyvässä toimintakertomuksessa on oma kappaleensa liiketoiminnan riskeille, johon on sisällytetty strategiset, operatiiviset, rahoitus- ja vahinkoriskit. Konsernin toimintakertomuksessa kerrotaan, että konsernin yleiset riskienhallintaperiaatteet ovat hallituksen hyväksymässä riskienhallintaohjeissa. Riskeihin varautumista konserni ei esittele, vaan konserni viittaa hallituksen hyväksymään toimintaohjeeseen, jossa on tarkemmin kerrottu yrityksen suojautumisesta riskeiltä. Luettelomaisen riskiesittelyn pohjalta lukijalle ei käy ilmi riskien laatu tai merkitys yritykselle. Konserniin kuuluvan yrityksen B toimintakertomuksessa sen sijaan kuvataan riskejä laajemmin ja arvioidaan riskien ja epävarmuustekijöiden merkitystä yritykselle. Kuvatut riskit ja epävarmuustekijät liittyvät yrityksen käyttämän raaka-aineen hintaan ja tarjontaan. Toimintakertomuksessa arvioidaan myös riskien merkitystä yrityksen lähiajan toiminnalle. Sisäisen valvonnan toimintaperiaatteista ei ole selvitystä.

Yritys A ei raportoi sisäisestä valvonnasta tai riskienhallinnan periaatteistaan Internet-sivuilla tai toimintakertomuksessaan. Toimintakertomuksessa on löydettävissä kirjanpitolain mukaisesti kuvaukset yritystoimintaa koskevista merkittävistä riskeistä ja arvio

niiden vaikuttavuudesta. Koska kyseessä on sama toimiala B:n kanssa, koskevat yrityksen kuvailemat riskit samoja tekijöitä, kuten raaka-aineen saatavuutta ja sen hinnan kehitystä. Yritys B:n tavoin merkittäväksi epävarmuustekijäksi on nostettu valuuttakurssien heilahtelut, koska yrityksen toimialalla toimivien yritysten raaka-ainehankinnat tehdään USD-määräisinä. Yrityksen konsernin vuosikertomuksessa on selostettu riskejä yritys B:n toimintakertomuksen kanssa yhtenevästi. Vuosikertomuksessa ei kerrota konsernin riskienhallintaperiaatteista tai sisäisestä valvonnasta.

Yritys C on raportoinut riskeistä ja riskienhallinnastaan toimintakertomuksessa, mutta ei sähköisessä vuosikertomuksessaan. Yritys B:n mukaisesti C on jaotellut riskinsä neljään tasoon: strategiset, operatiiviset, rahoitukselliset ja vahinkoriskit. Jokaisen neljän osaluheen osalta on kerrottu, kuka tai miten riskeihin vastataan. Vaikka yritys kertoo arvioivansa riskien merkittävyyttä niiden todennäköisyyden ja vaikutuksen suuruuden avulla, ei toimintakertomuksessa kerrota kunkin riskin osalta sen merkittävyyttä yritykselle. Raportointi riskeistä on yleisluontoinen eivätkä yrityksen toimialan omat ominaisriskit käy ilmi luettelomaisesta esityksestä. Yritys ei kerro noudattamistaan sisäisen valvonnan tai riskienhallinnan yrityksen sisäisistä periaatteista tai ohjeista.

#### 4.1.6 Tilintarkastus

Listaaamattomien yritysten asialuettelossa ei ole esitelty laajasti raportointivelvollisuutta tilintarkastuksesta. Listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksen 53 mukaan yrityksen on ilmoitettava erikseen yrityksen tilintarkastajan palkkiot sekä mahdolliset tilintarkastajan konsultointipalkkiot. Palkkioihin sisällytetään samaan konserniin kuuluvien yritysten maksamat tilintarkastuspalkkiot. (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi - Corporate Governance 2010, 21.) Taulukkoon 7 on koottu tulokset tilintarkastajien raportoinnista.

Taulukko 7 Tiedottaminen tilintarkastajista

	A	B	C
Onko tilintarkastaja esitelty?	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tilintarkastukseen ja konsultointiin liittyvät palkkiot eritelty?	Kyllä	Kyllä	Kyllä



Yritys A:n toimintakertomuksessa on esitelty tilintarkastuksen suorittanut tilintarkastusyhteisö ja vastaava tilintarkastaja. Tilintarkastajien palkkiot on eritelty tilinpäätöksen liitetiedoissa tilintarkastukseen sekä kahteen konsultoinnin osa-alueeseen. Kaupparekisteriin toimitettujen raporttien liitteenä on yritykselle suoritettun tilintarkastuksen tilintarkastuskertomus. Vuosikertomukseen liitetystä tilintarkastuskertomuksesta käy selville konsernin tilintarkastajayhteisö ja vastaava tilintarkastaja.

Yritys B:n konsernin vuosikertomuksessa ei käy ilmi yrityksen käyttämä tilintarkastusyhteisö eikä yrityksen maksamat palkkiot, sillä yrityksen kotisivuilta saatavissa olevasta vuosikertomuksesta puuttuu sisällysluettelon mukainen kohta ”Tilintarkastajien lausunto”. Yrityksen lähettämässä paperisessa vuosikertomuksessa kyseinen kohta ei puutu, jolloin tilintarkastuksen suorittanut yhteisö ja vastaavan tilintarkastajan nimi on nähtävissä. Sähköisesti saatavalla olevasta vuosikertomuksesta puuttuu myös konsernin tilinpäätöksen liitetiedot, joissa on eritelty tilintarkastuksen palkkiot suosituksen mukaisesti. Palkkiot on jaettu neljään osa-alueeseen sekä vielä muun kuin vastaavan tilintarkastusyhteisön suorittamiin palveluihin. Konserniin kuuluvan yrityksen B tilinpäätöksen liitetiedoista selviää alakonsernin tilintarkastuksen tekevä yhteisö sekä varsinaisen tilintarkastuksen ja konsultoinnin palkkiot eriteltyinä. Mukana on myös tilintarkastuskertomus, josta käy ilmi vastaavan tilintarkastajan nimi.

Yritys C ei kerro tilintarkastuksesta sähköisessä vuosikertomuksessaan. Muiden listaamattomien kohdeyritysten tavoin tilintarkastajan palkkiot käyvät ilmi tilinpäätöksen liitetiedoista. Yritys A:n tavoin tilintarkastajien palkkiot on jaoteltu kolmeen osa-alueeseen. Tilinpäätösaineiston liitteenä olevasta tilintarkastuskertomuksesta käy ilmi tarkastuksesta vastaava tilintarkastusyhteisö ja tilintarkastaja.

#### **4.1.7 Tiedottaminen**

Aiemmin luvussa 2.3.1 todettiin, että tiedottaminen on perusta hyvään hallinnointiin eli hyvään hallinnointitapaan. Listaamattomilla yrityksillä tiedottaminen perustuu kuitenkin yrityksen omaan arvioon tiedottamisen tarpeellisuudesta yrityksen sidosryhmille. Tässä luvussa käydään läpi, miten tutkimuksen kohdeyritykset ovat noudattaneet suositusta tiedottamisesta. Taulukkoon 8 on koottu luvun tiedot tiivistetysti.

Taulukko 8 Tiedottaminen

	A	B	C
Onko yritys tiedottanut tarpeelliset tiedot toimintakertomuksessaan tai muulla tavoin?	Ei	Kyllä	Ei
Onko yritys kertonut tarpeelliset tiedot hallituksen työskentelystä?	Ei	Ei	Ei
Onko yritys ilmoittanut taloudellisia tunnuslukujaan?	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Mikään tutkimuksen listaamattomista kohdeyrityksistä ei ole ilmoittanut noudattavansa hyvän hallinnointitavan suosituksia raportoinnissaan. Yritys A on noudattanut toimintakertomuksen laadinnassa OYL:n ja KPL:n mukaista raportointimallia, mutta A:n raportointi ei muutoin vastaa hyvän hallinnointitavan ohjeistusta. Yritys A ei ole tiedottanut yrityksen toimintaan liittyvien toimielinten toimintaperiaatteista tai toiminnasta julkisesti. Yrityksen Internet-sivuilla on nähtävissä yrityksen tunnusluvuista vain yrityksen henkilöstön määrä ja liikevaihto. Kaupparekisteriin toimitetusta toimintakertomuksessa on nähtävissä liikevaihto, liikevoittoprosentti ja omavaraisuusaste konsernin ja emoyhtiön osalta. Konserniin kuuluvien tytäryritysten taloudellisia tunnuslukuja ei ole nähtävissä tilinpäätösaineistossa eikä niitä raportoida myöskään konsernitasonisessa painetussa vuosikertomuksessa.

Yritys B pyrkii tiedottamisessaan toimimaan enemmän hyvän hallinnointitavan suositusten mukaisesti. Yrityksen raportointia hyvän hallinnointitavan osa-alueista on toimintakertomuksessa sekä konsernin vuosikertomuksessa ja Internet-sivuilla. Yritys ei ole antanut tietoja yrityksen tai sen hallituksen tehtävistä tai toimintaperiaatteista, mutta se on kuitenkin esitellyt yrityksen keskeisempiä päättäviä toimielimiä konsernitasonisesti. Yritys B:n konsernin tunnuslukujen esittely keskittyy yrityksen vuosikertomukseen. Hallituksen toimintakertomuksessa on esitelty konsernin taloudellista asemaa ja tulosta kuvaavia tunnuslukuja, mutta myös yrityksen tytäryritysten liikevaihdot eriteltyinä. Tilinpäätöksen liitetiedoissa on nähtävissä konsernin liikevaihdon jakautuminen markkina-alueittain. Emoyrityksen tietoja ei ole esitelty erikseen yrityksen vuosikertomuksessa. Yrityksen B toimintakertomuksessa on esitelty B:n alakonsernin keskeiset tunnusluvut, mutta ei yhtä laajasti kuin emoyhtiö osalta. Koska yritys B kuuluu konsernitalinpäätöksen laativaan konserniin, yritys ilmoittaa, ettei yrityksen B osalta laadita konsernitalinpäätöstä. Tällöin nähtävissä on vain alakonsernin emoyhtiön taloudelliset tiedot.

Yritys C tiedottaa B:n tavoin osittain hyvän hallinnointitavan mukaisesta sisällöstä vuosikertomuksessaan ja toimintakertomuksessa. Yrityksen sähköisestä vuosikertomuksesta on nähtävissä lyhyet esittelyt monista hallinnointikoodiston jaksoista. Taloudellisia tunnuslukujaan yritys esittelee sähköisessä vuosikertomuksessaan ja kaupparekisteriin toimitetussa toimintakertomuksessa. Konsernin avainlukuja on esitelty runsaasti, noin kymmenen. Tilinpäätösaineistoissa on nähtävissä konsernin ja emoyhtiö tilinpäätös, mutta konsernin tytäryritysten omia avainlukuja ei ole kerrottu erikseen.

#### 4.1.8 Yritystoiminnan taustalla oleva perhe

Yritystoiminnassa mukana oleva perhe voidaan nähdä merkittävänä kilpailutekijänä (Aminoff ym. 2005, 30; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 15). Perheomistajuus tuo mukanaan yrityksen toimintaan monia positiivisia ominaisuuksia, joiden avulla yritys voi saada merkittävää kilpailuetua. Tässä luvussa tutkitaan, miten tutkielman kohdeyritykset ovat tuoneet ilmi omistussuhteensa ja perheen merkityksen yrityksen toiminnalle (taulukko 9).

Taulukko 9 Perheomistajuus

	A	B	C
Onko yritys korostanut olevansa perheomisteinen yritys?	Ei	Kyllä	Kyllä
Onko yrityksen omistussuhteista raportoitu?	Ei	Ei	Kyllä

Yritys A:n toimintakertomuksesta ilmenee yrityksen omistussuhteet. Yritys A on kansainvälisen konsernin täysin omistama tytäryhtiö. Yritys A muodostaa itse alakonsernin kahden täysin omistamansa tytäryrityksen kanssa. Yritys ei tuo ilmi Internet-sivuillaan tai toimintakertomuksessaan, että yritys on perheomisteisen konsernin 100 prosenttisesti omistama tytäryritys. Konsernin vuosikertomuksessa perhettä ei myöskään tule ilmi. Vuosikertomuksessa tulee selville konsernin kaikkien tytäryritysten omistusosuudet.

Yritys B tuo selkeästi ilmi, että yritys on perheyritys, jonka toiminta on alkanut jo 1870-luvulla. Konsernin vuosikertomuksen alussa kerrotaan yrityksen olevan kansainvälinen elintarvikealan perheyritys ja asia ilmenee myös useassa eri yhteydessä yrityksen Inter-

net-sivuilla. Internet-sivuilla olevan yrityksen historia-osiossa esitellään yrityksen syntytarina, ja kuinka suvun eri jäsenet ovat vaikuttaneet yritykseen sen historian aikana. Konsernijohtajan tilikauden 2012 katsauksessa konsernijohtaja kertoo, kuinka yrityksen perustajan näkemykset toimivat edelleen yrityksen toiminnan kulmakivien perustana. Tutkimuksissa on osoitettu, että perheyrietykset toimivat muita yrityksiä vastuullisemmin. Konsernin vuosikertomuksessa korostetaan yrityksen olevansa perheyhtiö, jolla on vankka yritys vastuun perinne. Vuosikertomuksen mukaan yrityksen vahva tahto yritys vastuulliseen toimintaan pohjautuu yrityksen perustajan näkemykseen hyvästä ja tavoiteltavasta yritystoiminnasta. Konsernin tytäryhtiöt eivät niiden omistussuhteet käy ilmi vuosikertomuksesta. Yrityksen B toimintakertomuksesta käy ilmi alakonserniin kuuluvat tytäryritykset ja tilinpäätöksen liitetiedosta alakonsernin omistusosakkeet ja -osuudet tytäryhtiöistä. Tiedoista ei kuitenkaan käy ilmi, ketkä suvun jäsenistä ovat omistajina, ja mitkä ovat heidän omistusosuutensa.

Muista tutkielman kohdeyrityksistä poiketa yrityksen B nimestä käy ilmi yrityksen omistajasuku. Nimen käyttöön liittyy myös yhdeksi perheyrietysten tunnusomaiseksi piirteeksi esitelty perheen sisäinen eripura. Sukuun kuuluvalla jäsenellä on oma yrityksen B toiminnasta irrallinen yritys, jossa suvun nimi myös esiintyy. Helsingin hovioikeudessa tämän osalta on kuitenkin tehty päätös, että kyseinen yritys ei saa jatkossa käyttää suvun nimeä, vaikka se usein yhdistetäänkin tutkielman kohteena olevaan yritykseen. (Helsingin HO 30.6.2009 1790.)

Vuosikertomuksessa yritys C esittelee itsensä kotimaiseksi perheyrietykseksi ja perheomistajuus käy selvästi ilmi Internet-sivuilla olevan vastuullisuus-osion yhteydessä. Internet-sivujen yrityksen historia-osiossa perheomistajuus tulee epäsuorasti esille. Yritys on aloittanut toimintansa 1950-luvulla. Raporteissa ei käy ilmi, miten perheen läsnäolo yritystoiminnassa näkyy yrityksen arjessa. Yritys C:n taseen liitetiedoista ilmenee konserniin kuuluvat yritykset ja niiden omistussuhteet. Konserniin kuuluu viisi täysin omistettu tytäryritystä, kolme osittain omistettua tytäryritystä sekä kolme osakkuusyri-tystä. Muista kohdeyrityksistä poiketen kaupparekisteriin toimitettujen raporttien liitteenä olleesta varsinaisen yhtiökokouksen pöytäkirjasta ilmenee yrityksen osakekannan omistus. Osakekanta on jakautunut suvun kesken neljälle luonnolliselle henkilölle sekä yhdelle yritykselle.

#### 4.1.9 Strategiat ja tulevaisuuden näkymät

KPL 3:1.6:n mukaan toimintakertomuksessa tulee arvioida todennäköistä tulevaa kehitystä, mikä perustuu johdon arvioihin. Arvion tulee olla realistinen sanallinen esitys, johon voidaan liittää myös numeerista informaatiota. Arviot on oltava perusteltuja ja niihin liittyvät epävarmuustekijät tulee esittää. Kehitysarvion tarkoituksena on tuoda esille asiat, joiden takia hallitus ja toimitusjohtaja uskovat tulevaisuudennäkymien poikkeavan nykyisestä kehityksestä. (KHT 2011, 40.) Tämän lisäksi tässä luvussa arvioidaan, ovatko tutkielman kohdeyritykset raportoineet vuosikertomuksessaan tai Internet-sivuillaan yrityksen visiosta, missiosta, arvoista ja strategiasta. Luvun sisältö on esitetty taulukossa 10.

Taulukko 10 Strategiat ja tulevaisuuden näkymät

	A	B	C
Raportoiko yritys strategiastaan?	Ei	Ei	Kyllä
Raportoiko yritys visiostaan, missiostaan ja arvoista?	Ei	Kyllä	Kyllä
Raportoiko yritys tulevaisuuden näkymistään?	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Yritys A ei raportoi strategiastaan tai toiminnassaan käytettävistä arvoista tai tavoitteista. Näitä tietoja ei ole myöskään esitetty konsernin vuosikertomuksessa. Yrityksen A toimintakertomuksessa on esitelty näkymiä seuraavalla tilikaudelle kuten vuosikertomuksessa konsernin osalta. Tilikaudella 2013 yritys arvioi taantuman ja kuluttajien heikon kysynnän vaikuttavan yrityksensä toimintaan. Yritys antaa myös konkreettisen arvion tulevan tilikautensa liikevaihdosta.

Yritys B:n konsernin vuosikertomuksessa sekä Internet-sivuilla kerrotaan yrityksen arvot, missio sekä visio. Perhey yrityksille tunnusmaisesti arvojen sanotaan vaikuttavan kaikkeen yrityksen toimintaan niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Tulevaisuuden näkymistä B antaa arvion liikevaihdon ja nettotuloksen kehityksestä. Yrityksen toimintakertomuksessa on lyhyesti mainittu divisioonaa koskevista tulevaisuuden näkymistä.

Yritys C:n tulevaisuuden näkymiä on avattu toimintakertomuksessa. Yritys mainitsee tavoittelevansa pitkän aikavälin tavoitteita kannattavuuden osalta. Vuosikertomuksessa

kerrotaan yrityksen keskittyneen tilikaudella 2012 yrityksen strategian kehittämiseen ja mainitsee keskittyneensä erityisesti omistajastrategiaan. Kehityshankkeita ei esitellä tarkemmin. Yritys C esittelee vuosikertomuksessa yrityksen arvot, mission, vision sekä strategiansa pääkohdat. Strategioita ei esitellä vuosikertomuksessa tai Internet-sivuilla laajemmin, henkilöstöön kehittämiseen liittyvää strategiaa lukuun ottamatta.

#### 4.1.10 Yritysvastuu

Perheyritysten on osoitettu toimivan vastuullisemmin kuin muut yritykset. Esimerkiksi Berronen ym. (2010) tutkimuksen mukaan perheyritykset toimivat muita yrityksiä ympäristöystävällisemmin ja Blockin (2010) mukaan perheyritykset välittävät enemmän sosiaalisesta vastuusta kuin muut yritykset. Perheyritykset toimivat vastuullisemmin, koska ne haluavat luoda positiivisia mielikuvia ja ylläpitää hyvän maineen sidosryhmien silmissä (Dyer & Whetten 2006, 787). Tässä luvussa tutkitaan, miten yritys vastuullisuus näkyy tutkimukseen valittujen perheyritysten julkisessa raportoinnissa (taulukko 11).

Taulukko 11 Raportointi yritys vastuusta

	A	B	C
Raportoiko yritys yritys vastuustaan kaikilta kolmelta osa-alueelta?	Ei	Kyllä	Kyllä
Noudattaako yritys jotakin yritys vastuuseen liittyvää ohjeistoa tai standardia?	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Yritys A kertoo Internet-sivuillaan soveltamastaan toimintapolitiikasta. Tässä kerrotaan yrityksen huomioivan toiminnassaan yrityksen asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien odotukset. Lisäksi yritys kertoo noudattavansa lakeja ja säännöksiä kaikessa toiminnassaan. Ympäristönäkökulmaa yritys korostaa kertomalla noudattavansa toiminnassaan ISO-14001 -standardia sekä laadunhallinnan ISO-9001 -standardia. Konsernin vuosikertomuksessa on mainittu yritys vastuusta vain se, että konsernissa noudatetaan ympäristöön liittyvää lainsäädäntöä.

Yritys B kertoo konsernin vuosikertomuksessa olevansa perheyritys, jolla yritys vastuu on ollut merkittävässä roolissa yrityksen alusta alkaen. Yritys kertoo noudattavansa kaikkia kolmea yritys vastuun osa-aluetta. Yritys vastuusta vastaa yritys vastuun johto-

ryhmä. Sen tehtävänä on tunnistaa ja tiedottaa yritys vastuuseen liittyvistä asioista ja vastata siitä, että tavoitteet saavutetaan käytännön ohjelmien avulla. Konserniin kuuluvista yrityksistä vain yritys B julkaisee erillisen yritys vastuuraportin, joka on julkaistu yhdeksänä vuotena.

Yritysvastuu raportti perustuu GRI-ohjeistoon, mutta yritys ei ilmoita, mitä raportointitasoa raportti noudattaa. Yrityksen B yritys vastuuraportti sisältää tietoa sosiaalisesta vastuusta, ympäristö vastuusta ja taloudellisesta vastuusta GRI:n mukaisesti huomioiden toimialakohtaiset erityisvaatimukset, mutta raportti ei sisällä osiota yhtiön profiloinnista, mikä on pakollinen osuus kaikille GRI:n raportointitasoille. Vaikka yritys ei ole taulukoinut vaadittavia tietoja GRI:n sisältövertailutaulukkoon, on yritys raportoinut useimmista sen sisältämistä asioista, kuten raportin muuttujista ja organisaatiostaan. Ylemmillä raportointitasoilla A ja B vaaditaan myös raporttoimista johtamistavasta jokaisen kolmen yritys vastuun osa-alueen osalta, mitä yritys B ei ole tehnyt. Alin raportointitaso C vaatii, että GRI:n mukaisessa raportissa raportoidaan vähintään kymmenestä tunnusluvusta, jotka koskevat yrityksen suoriutumista yritys vastuun kolmella osa-alueella ja raportointitaso B vähintään 20 tunnusluvusta. (Global Reporting Initiative 2013d, 53.) GRI-ohjeiston kolmannen ja viimeisen osan mukaisesti yritys B on raportoinut 26 tunnusluvusta täysin ja neljästä tunnusluvusta osittain. Ohjeisto myös vaatii, että yritys perustelisi, miksi jostain mittarista ei ole raportointia (Global Reporting Initiative 2013d, 53). Yrityksen yritys vastuuraportissa ei ole perusteita, miksi yritys on valinnut kyseiset mittarit ja miksi osasta mittareista ei ole raportointia lainkaan. Ohjeiston mukaisesti yrityksen B sisältövertailutaulukosta on suorat hyperlinkit kohtaan, missä mittarin sisällöstä on kerrottu tarkemmin (Global Reporting Initiative 2013d, 53). Konsernin vuosikertomuksessa on myös konkreettisia esimerkkejä, mihin kehitys- ja avustusprojekteihin konserni on ryhtynyt sekä mitä ympäristötekoja se on tehnyt. Vuonna 2012 toteutetun TNS Gallupin tekemän tutkimuksen mukaan suuren yleisön mielestä konsernin maine ja vastuullisuus oli Suomen kärkitasoa<sup>13</sup>.

Yritys C esittelee yritys vastuutaan pääasiallisesti Internet-sivuillaan. Toimintakertomuksessaan C kertoo lyhyesti muun muassa myönnetystä ISO-sertifikaatista sekä esittelee henkilöstön ja ympäristön kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Vastuullisuudesta rapor-

<sup>13</sup> TNS Gallup Oy 2013 < [http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Lehdistotiedote\\_Yritysten\\_maine\\_ja\\_vastuullisuus\\_2012.pdf](http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Lehdistotiedote_Yritysten_maine_ja_vastuullisuus_2012.pdf) >

toidaan kolmelta osa-alueelta: taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. GRI:n ohjeistuksen mukaisesta neljännessä osa-alueesta hallinnollisesta toiminnasta ei ole raportoitu<sup>14</sup>. Yritys kertoo vastuullisuutensa pohjautuvan neljään laadittuun politiikkaan sekä yritys on sitoutunut erilaisiin kansallisiin ja kansainvälisiin sopimuksiin. Jokainen neljästä vastuullisuuden politiikasta on esitelty lyhyesti Internet-sivuilla ja jokaisen politiikan kohdalta on myös kerrottu, miten asiaa tullaan kehittämään tulevaisuudessa. Vastuullisuus-osiossa esitellään myös koko tuoteketju, ja miten C:n vastuullinen toiminta näkyy ketjun eri vaiheissa. Ketjun vaiheista on esitelty niin raaka-aineiden hankintaan liittyviä asioita kuin tuotteiden pakkausmateriaalien kierrätyksestä. Sähköinen vuosikertomus toimii Internet-sivujen vastuullisuus-osion tukena. Vuosikertomuksessa on keskitytty vain henkilöstöön ja ympäristöön liittyviin asioihin. Näistä kahdesta osa-alueesta raportoidaan kuitenkin Internet-sivuja tarkemmin ja esitetään erilaisten taulukoiden ja kaavioiden avulla yrityksen kehitystä näiden osa-alueiden saralla.

## 4.2 Kohdeyrityksille tehtyt haastattelut

Tutkielman tässä alaluvussa käydään läpi haastateltavien vastaukset haastattelukysymyksiin (liite 1), jotka ovat laadittu julkisten raporttien analyysin perusteella jokaiselle kohdeyritykselle erikseen. Tutkielman haastattelut toteutettiin strukturoituna haastatteluna, joka sisälsi avoimia kysymyksiä valituilta teemoilta. Teemoina olivat hyvä hallinnointitapa, yritystoiminnan taustalla vaikuttava perhe, strategiat ja tulevaisuudennäkymät, yritysvastuu ja raportoinnin kehitysnäkymät. Tutkielman haastateltavat esiteltiin luvussa kolme. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää tekijöitä siihen, miksi perheyri-tysten raportointi eroaa toisistaan määrältään ja muodoltaan sekä, mitkä sidosryhmät yritykset kokevat keskeisiksi toiminnassaan.

### *Hyvä hallinnointitapa*

Kahdella ensimmäisellä haastattelukysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa yleisesti yritysten näkemyksiä hyvän hallinnointitavan koodistoista, ja miten yritykset itse noudattavat hyvän hallinnointitavan ohjeita. Yrityksen A edustajan mukaan yrityksessä ei ole ollut

---

<sup>14</sup> Global Reporting Initiative 2013a <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>>



esillä, että yritys alkaisi noudattaa listayhtiöiden hallinnointikoodia. Yrityksessä raportoinnin ohjeistuksena toimivat osakeyhtiölaki ja muut viranomaisten ohjeistukset sekä lisäksi tilintarkastajat ovat vaikuttaneet raportointiin. Merkittävänä raportoinnin ohjaajana yrityksessä A kuitenkin toimii omistajan ja konsernin linjaukset. Sen sijaan yrityksessä B hallinnointitapa on määritelty yrityksessä sisäisesti. Haastateltavan B mukaan raportoinnin läpinäkyvyys on yritykselle tärkeää, ja läpinäkyvyyttä että raportoinnin eri osa-alueita tullaan lisäämään yrityksen jo olemassa olevaan raportointiin vähitellen. Tähän vaikuttaa se, ettei listaamattomilla yrityksillä ole samanlaisia resursseja raportointiin kuin listatuilla yrityksillä, vaikka yritys pyrkiiikin soveltamaan myös listattujen yritysten hallinnointikoodin tärkeimmät kohdat raportoinnissaan. Yrityksen C edustajan mukaan kaikki listaamattomille yrityksille laaditun suosituksen mukaiset kohdat ovat olleet yrityksessä esillä ja arvioitavina.

Tutkimuksen kohdeyrityksien osalta tutkittiin myös, miten ne ovat raportoineet yrityksen keskeisistä toimielimistä hallituksesta ja toimitusjohtajasta. Myös toimitusjohtajan johtamisen apuna olevaa johtoryhmän esittelyä selvitettiin. Haastatteluissa selvitettiin, aikovatko yritykset jatkossa raportoida laajemmin henkilötiedoista hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän osalta. Kaksi kohdeyritystä kolmesta esittelivät nämä päättävät elimet jo osittain ohjeiston mukaisesti. Haastateltavan A kertoi, että omistajakonsernin linjauksen mukaisesti yrityksen henkilöstöä ei esitellä julkisesti ja A jatkoi *"missään maassa ei julkisteta organisaatiota ja tehdään oikeastaan Suomessakin vaan sen mukaan, mikä on välttämätöntä... sen ei nähdä tuottavan erityistä lisäarvoa."* Yritys B ei aio jatkossa raportoida konserniin kuuluvien yritysten henkilöstöistä tarkemmin, koska konsernin päätöksen mukaisesti raportointi tapahtuu liiketoiminnasta kokonaisuutena. Tytäryritysten luvut ovat konsolidoitu osaksi konsernin raportteja. Yritys C:n suunnitelmissa ei ole raportoida jatkossa nykytasoa laajemmin.

Lakisääteisesti yritysten tulee raportoida riskienhallinnasta toimintakertomuksissa. Tämän vuoksi haastatteluissa haluttiin selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat raportoinnin laajuuteen riskienhallinnasta, ja jos yrityksillä on tavoitteena kehittää tätä osa-aluetta tulevaisuudessa. Tutkielman empirian ensimmäisessä osassa kaikki tutkielman kohdeyritykset olivat raportoineet kattavasti riskienhallintaan tai ainakin riskeistään. Haastateltava A kertoi, että riskienhallintaperiaatteista raportointi on yrityksen liikesalaisuus yrityksen käyttämästä raaka-aineesta johtuen eikä sen vuoksi liiketoimintaperiaatteita

tulla todennäköisesti julkistamaan myöskään tulevaisuudessa. Yrityksen B edustajan mukaan yrityksen raportointi riskienhallinnasta perustuu lakisääteisyyteen. Yrityksessä nähdään, että riskienhallinta on merkittävä osa hyvää hallinnointitapaa ja siksi yrityksessä halutaan kertoa, kuinka yrityksessä hoidetaan riskienhallintaa. Hänen mukaansa tätä työtä on tehty systemaattisesti sekä pitkäkestoisesti ja sen osalta viestintää on lisätty vähitellen. Haastateltava korostaa, että sidosryhmien tarpeisiin suunnattu raportointi riskienhallinnasta on yritykselle tärkeää. Haastateltava C:n mukaan raportoinnin määrä ja taso perustuu siihen, mitä yrityksessä on aikoinaan päätetty, kun lakitasoinen määräys riskienhallinnan raportoinnista säädettiin. Yritys C ei näe kehitystarpeita tässä osaluueessa.

Hyvän hallinnointitavan ohjeiden viimeinen jakso on tiedottaminen. Haastattelun hyvä hallinnointitapa-osion viimeinen kysymys pyrkikin selvittämään yrityksen näkemystä siitä, saavatko omistajat ja muut sidosryhmät yrityksen mielestä riittävän kokonaiskuvan yrityksen liiketoiminnasta nykyisellä raportoinnilla. Haastateltavan A mielestä yrityksen sidosryhmät saavat riittävät tiedot yrityksestä eikä raportointitapaa tulla tältä osin muuttamaan. Tähän vaikuttaa sen, että yrityksellä on vain yksi omistaja, joka toimii yrityksen hallituksen puheenjohtajana Suomessa kuin osassa muitakin konsernin yrityksissä. Tämän lisäksi raportointi konsernin sisällä on erittäin kontrolloitua konserniohjeiden mukaisesti. Yritys B on lisännyt viestintää omistajiinsa ja muihin sidosryhmiinsä päin ja haastateltavan mukaan viestintää tullaan kehittämään tulevina vuosina. Yritys onkin kokenut juuri tämän kysymyksen arvioimisen vaikeaksi yritykselle itselleen ja sen vuoksi yritys aikoo tehdä ensi vuonna sidosryhmätutkimuksen. Yrityksen päätökseen toteuttaa sidosryhmätutkimus on vaikuttanut sidosryhmien suunnalta tullut viestintä siitä, että sidosryhmät haluavat tietää yrityksen *”toimenpiteistä lukujen takaa.”* Haastateltava C:n mukaan yrityksen sidosryhmien pitäisi saada riittävä informaatio. *”Omistajat on niin tiiviisti mukana meidän johtamisessa ja hallinnossa. Ja, yhtiökokouksessa on yleensä lähes kaikki läsnä ja omistajia on sen verran vähän, että se on siinäkin mielessä helppoa se tiedottaminen.”* Yritys C tiedottaa lisäksi rahoittajille, asiakkaille, tavarantoimittajille, verottajalle ja henkilöstölle, mutta haastateltava toteaa, että tiedottamisessa on kuitenkin aina parannettavaa.

### *Yritystoiminnan taustalla vaikuttava perhe*

Perheellä on merkittävä osuus perheyriyksen toiminnassa (Aminoff ym. 2005, 30; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 15) ja se näkyi kahdella tutkielman perheyriyksistä selkeästi myös raportoinnissa. Haastatteluissa selvitettiin perheen merkitystä yleisesti raportointiin sekä sitä, miten perheen arvot ja näkemykset raportoinnin tarpeellisuudesta tai sen laajuudesta vaikuttavat raportointiin. Haastateltavan A mukaan yrityksen omistaja on antanut selkeän linjauksen, jossa ulospäin suuntautuvaa raportointia rajoitetaan. Peruseriaatteenä yrityksessä on, että raportoidaan vain välttämätön informaatio, joka palvelee yritystä ja sen tärkeitä sidosryhmiä, kuten rahoittajia. Yrityksessä B ei nähdä perheen vaikuttavan raportointiin eikä perhe aseta vaatimuksia raportoinnille. Yrityksen taustalla oleva perhe on kuitenkin sitä mieltä, että hyvä hallinnointitapaa tulee noudattaa sekä raportoinnin tulee olla avointa. Haastateltava kuitenkin korostaa, että yrityksessä on määritelty, miten omistajat, hallitus ja konsernijohto työskentelevät. Yrityksen hallitus edustaa osakkeenomistajia ja hallitus asettaa vaatimukset hyvälle hallinnointitavalle ja raportoinnille yleensä. Tällöin omistajat vaikuttavat yrityksen toimintaan hallituksen välityksellä. Haastateltavan C mukaan perheomistajuus vaikuttaa siihen, että ”... *se on meidän päätettävissä, mitä ja milloin me halutaan raportoida, ja se [perhe] on yksiluonteva osa tätä kokonaisuutta. Me ollaan totuttu siihen, että me esimerkiksi tulostietoja suhteellisen harvoin raportoidaan.*” Lisäksi haastateltavan C mukaan perheen arvot ja näkemykset ovat yhtenä tekijänä määrittämässä sitä tapaa, miten yrityksessä toimitaan.

### *Strategiat ja tulevaisuudennäkymät*

Haastattelun yhtenä kohtana oli selvittää, aikovatko yritykset raportoida laajemmin tulevaisuudessa yrityksen arvoista, visiosta, missiosta tai strategioista. Kaksi kolmesta kohdeyrityksistä on esitellyt yrityksen arvot, vision ja mission ja yritys C on lisäksi esitellyt strategiansa pääkohdat. Yrityksen A omia arvoja, visiota tai missiota ei julkisteta, vaan esimerkiksi missio on laadittu konsernitason tasoisesti. Yritys B raportoi tällä hetkellä jo yrityksen arvoista, missiosta ja visiostaan ja haastateltava uskoo, että mahdollisesti tulevaisuudessa raportointia yrityksen strategioista lisätään. Siihen, että strategioista ei ole raportoitu aiemmin on haastateltavan mukaan vaikuttanut se, että yrityksessä on tehty sisäisesti työtä strategioiden yhtenäistämiseksi konsernitason tasolle sekä eri tytäryrityksiin.

Yritys C tulee pysymään nykyisellä tasolla raportoidessaan arvoistaan, visiostaan tai missiostaan.

### *Yritysvastuu*

Perheyritysten vastuullisuutta selvittäneiden tutkimusten mukaan perheyritykset ovat vastuullisempia kuin muut yritykset (ks. esim. Berrone ym. 2010; Block 2010; Dyer & Whetten 2006). Tutkimuksen kohdeyrityksistä kaksi on laatinut yritysvastuuraportin ja toinen näistä noudattaa raportoinnissaan GRI-ohjeistoa. Yritykset ovat kaikki tuoneet vastuullisuuttaan esiin ainakin ympäristövuosuuden näkökulmasta. Tämän vuoksi haastattelussa haluttiin selvittää, näkeekö yritys tällä alueella vielä kehittämistarpeita. Lisäksi kysyttiin, onko yritys saanut julkisuudelta positiivista palautetta yritysvastuureportoinnistaan.

Yritys A näki vastuullisuudessaan kaksi olennaista osa-aluetta, joista ensimmäinen koski ympäristöjärjestelmän kehitystä. Yrityksen toiminta vaatii ympäristöluvan ja yritys pyrkii lisäämään käytössä oleviinsa ympäristöstandardeihinsa myös ympäristöasioita. Toiseksi yrityksen käyttämään raaka-aineeseen ja sen hankintaan liittyvät keskeisesti eettiset periaatteet. Haastateltava uskoi, että eettisistä hankintaperiaatteista tullaan raportoinnin jatkossa enemmän yrityksen A osalta, mutta myös koko konsernin tasolla. Haastateltavan mukaan yritykselle ei ole tullut palautetta kovinkaan paljon kuluttajien suunnalta, mutta tavarantoimittajien kanssa yritysvastuullisuudesta ja toimintatavoista on ollut keskusteluita. Haastateltava B uskoo, että yritysvastuullisuusraportointia tullaan lisäämään koko konsernin tasolla ja olemassa oleva tutkittua kohdeyritystä koskeva yritysvastuuraportti tulee säilyttämään ainakin nykyisen tasonsa. Haastateltavan mukaan ”*me koetaan se [yritysvastuullisuus] erittäin tärkeäksi osa-alueeksi meidän viestintää ja raportointia. Tehdäänkö sitten ihan konserninlaajuinen raportti, siitä päätetään ensi vuonna...*” Yritys on saanut haastateltavan mukaan kiitosta yritysvastuuraportoinnistaan ja yritys kokee tärkeäksi, että yritys sijoittuu korkeasti maine- ja vastuullisuustutkimuksissa. ”*... se [sijoitukset tutkimuksissa] on tavallaan se meidän mittari, että millä tavalla meidän sidosryhmät mieltää meidät.*” Myös yritys C aikoo kehittää yritysvastuureportointiin, sillä haastateltava C totesi, että ”*... meillä on nyt semmonen teema, että vastuullisuus on yksi ydinkohta ensi vuoden toiminnan kehittämisessä.*” Julkisuudesta haastateltava C totesi, että positiivista palautetta on mahdollisesti tullut, mutta se ei ole nä-

kynyt myynnin kehityksessä. Samalla haastateltava totesi, että julkisuushyödyn vaikutusta myynnin kehitykseen on vaikeata mitata.

### *Raportoinnin kehitysnäkymät*

Haastattelun viimeisessä osiossa kysyttiin raportoinnin kehitysnäkymistä. Aluksi selvitettiin yritysten näkemyksiä siitä, aikovatko ne jatkossa noudattaa listayhtiöiden hallinnointikoodia tarkemmin, ja onko yrityksellä rakenteellisia tai muita tekijöitä, miksi sitä ei voisi noudattaa. Haastateltavan A mukaan yrityksessä tullaan lisäämään raportointia hyvästä hallinnointitavasta vain joiltakin osin eikä yrityksellä ole selkeätä tavoitetta lisätä raportointia sidosryhmille. ”... *perheomistajan linjaus on aika lailla voimakkaana vielä koko konsernin puitteissa. Ja se linjaa myös sitä, miten paljon yrityksestä ja kaikista konserniin kuuluvista yrityksistä raportoidaan.*” Yrityksellä ei haastateltavan mukaan ole rakenteellisia esteitä laajemmalle raportoinnille ja ”... *Suomessa meillä on selkeä tarve lisätä informaatiota. Kun taas sitten omistajan ja konserniohjeistuksen mukaisesti sitä informaation määrää pyritään pitämään oikeastaan minimitasolla.*” Yrityksen B edustaja ei osannut sanoa tarkemmin, onko yrityksellä rakenteellisia esteitä tai muita tekijöitä, miksi yritys ei noudattaisi hyvän hallinnointitavan ohjeistusta kokonaisuudessaan. Yrityksen mahdolliset kehityskohteet raportointiin tulivat jo haastattelun aikana esille, jonka vuoksi kysymystä ohjeiston noudattamisesta tulevaisuudessa ei nähty tarpeelliseksi esittää. Yrityksen C edustaja totesi jo haastattelun alussa, että yritys ei tule noudattamaan hyvän hallinnointitavan koodistoa nykytasoa laajemmin. Haastateltavan C mukaan yrityksellä ei ole mitään estettä koodiston tarkempaan noudattamiseen. ”*Meillä aina raportointi ollut säännöllistä ja kattavaa sisäisesti... Se on päätöskysymys, jos halutaan jostain syystä niin tehdä [noudattaa koodistoa], niin se on mahdollista.*”

Haastattelun viimeisenä kysymyksenä ennen lopetuskysymyksiä selvitettiin vielä yritysten ajatuksia raportoinnin määrään ja muotoon keskeisimmin vaikuttavista sidosryhmistä. Lisäksi selvitettiin kilpailijoiden ja toimialan merkitystä raportoinnin laajuuteen. Yritykselle A keskeisiä sidosryhmiä ovat tilintarkastajat, raaka-ainetoimittajat, rahoittajat ja asiakkaat. Yritys käy tilintarkastajien kanssa keskusteluja siitä, kuinka paljon ja miten voidaan raportoida. Raaka-ainetoimittajat ja rahoittajat ovat keskeisiä yrityksen toimialan luonteesta johtuen, koska raaka-aineet tulevat kotimaan ulkopuolelta ja niihin sitoutuu paljon pääomaa. Haastateltavan mielestä kilpailijat ja toimiala vaikuttavat yri-

tyksen raportointiin. Tämän yritys huomioi erityisesti raportoidessaan kilpailijoille mahdollisesta etua tuottavista asioista. Haastateltavan B mukaan yrityksen keskeisiä sidosryhmiä ovat omistajat, asiakkaat, tavarantoimittajat, rahoituslaitokset sekä tilintarkastajat, mutta kilpailijoiden tai toimialan ei nähdä vaikuttavan raportointiin. Yritys C:n haastateltava totesi heti ensimmäiseksi, että raportoinnin määrä ja muoto on omistajista kiinni. Toiseksi keskeiseksi sidosryhmäksi haastateltava C nosti tilintarkastajat, sillä heidän kanssaan raportit käydään läpi ennen julkistamista. Hänen mukaansa rahoittajilla ei ollut keskeistä merkitystä, koska hänen mielestään rahoittajat ovat tyytyväisiä nykytasoon. Haastateltava C totesi, ettei usko kilpailu sinällään vaikuttavan raportointiin. Hänen mukaansa jokainen alan kilpailija toimii omalla tavallaan ja näkyvissä ei ole yrityksen kohdalla sellaisia muutoksia, kuten listautumista, jotka vaikuttaisivat raportoinnin laajuuteen.

#### *Lopetuskysymykset*

Lopetuskysymyksissä haastateltavilta kysyttiin, onko kysymyksistä unohtunut jotain oleellista tai jos he haluavat lisätä tai korostaa jotain tiettyä kohtaa. Haastateltava A halusi kertoa yhteenvedona, että yrityksen A perheyrittäjästä ei tuoda kovin selkeästi esille eikä myöskään omistajan linjauksia. Ajatuksena on, että ulospäin viestitään koko konsernikuvan avulla, jossa omistajan rooli korostuu selkeästi. Lisäksi haastateltava korosti, että ”... *kyse on perheyrittäjästä, joka on laajentunut maailmanlaajuisesti konserniksi, silti kuitenkin niin, että omistajuus koko tässä konsernissa on yhden ainoan henkilön käsissä..., joka on hyvin poikkeuksellista varmasti maailmanlaajuisesti.*” Yritys B sen sijaan halusi yhteenvedossaan kertoa, että yrityksessä raportointipäätökset tehdään ”*askel kerrallaan ja mietitään aika tarkkaan, mitä lisätään, koska se raportointi on myös aika raskas prosessi, se täytyy hallita hyvin...*” Tavoitteena yrityksellä on kertoa nimenomaan ”*niistä asioista, mitkä on lukujen takana ja mitä me ollaan tehty...*”

### **4.3 Yhteenvedo empiirisistä tuloksista**

Tässä luvussa tehdään yhteenvedo edellä esitetyistä empirian tuloksista. Yhteenvedo rakentuu neljään eri osioon tutkielman tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensin tarkastellaan, miten julkiset raportit erosivat toisistaan. Tämän jälkeen tarkastellaan syitä julkis-

ten raporttien eroihin ja kolmanneksi raportointiin keskeisesti vaikuttavia sidosryhmiä. Viimeiseksi tehdään yhteenveto siitä, miten yritykset aikovat kehittää julkisia raporttejaan jatkossa. Kolmeen viimeiseen kysymykseen vastataan kohdeyritysten edustajille tehtyjen haastatteluiden perusteella.

Tutkielman kohdeyrityksien julkisessa raportoinnissa oli sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Kohdeyrityksistä yritys A näytti noudattavan hyvän hallinnointitavan ohjeistuksia selvästi vähemmän kuin kaksi muuta kohdeyritystä. Raportointia oli A:n osalta vähemmän myös yritys vastuun, strategian sekä omistajaperheen osalta. Yritykset B ja C raportoivat erillisen yritys vastuuraportin avulla yrityksen vastuullisuudesta. Yritys B noudatti raportissaan osittain myös GRI-ohjeistoa. Strategioistaan oli kertonut vain yritys C. Yritys A ei ole kertonut yrityksen arvoista, visiosta ja missiosta kuten kaksi muuta tutkielman kohdeyritystä. Yritykset B ja C raportoivat myös selkeästi perheomistajuudestaan ja nostivat sen merkitystä esille eri raporteissaan. Yritykset nostivat perheen merkitystä erityisesti raportoidessaan yritys vastuullisuudesta. Seuraavassa kappaleessa käydään yritysten julkisen raportoinnin eroja ja yhtäläisyyksiä tarkemmin läpi hyvän hallinnointitavan noudattamisen osalta.

Yhtiökokouksesta oli raportoinut vain yritys C, mutta tiedot yhtiökokouksesta selvisivät vain Kaupparekisteriin toimitetuista tilinpäätösaineistoista. Hallituksen ja toimitusjohtajan esittelyn osalta kaikkien yritysten osalta kävi ilmi, ketkä kuuluvat yritysten hallituksiin, ja kuka on yrityksen toimitusjohtaja. Yrityksien B ja C osalta nämä tiedot tulivat ilmi Internet-sivuilta, mutta yrityksen A kohdalla vain Kaupparekisteriin toimitetuista aineistoista. Sen sijaan riskienhallinnasta ja erityisesti riskeistä raportointiin lakisääteisyiden edellyttämällä tavalla. Merkittävää kuitenkin oli, että yrityksen A osalta raportointi riskeistä ja niiden hallinnasta tapahtui vain yrityksen toimintakertomuksessa, kun yritysten B ja C osalta informaatiota oli löydettävissä myös yritysten kotisivuilla. Vaikkakin yrityksen B osalta riskienhallinnasta raportoitiin sekä konsernitason että yritystason. Nämä raportit riskienhallinnasta kuitenkin tukivat toisiansa. Itse tilintarkastuksesta raportointi oli kohdeyritysten osalta suppeaa. Kaikkien yritysten tilintarkastajayhteisö ja vastaava tilintarkastaja tuli ilmi yritysten Kaupparekisteriin toimittamista aineistoista. Yrityksen B osalta sama informaatio kävi myös selville konsernin painetusta vuosikertomuksesta, mutta ei Internet-sivuilta saatavissa olevasta versiosta. Hyvän hallinnointitavan mukainen tiedottaminen yleensä oli hieman erilaista kaikkien kohdeyritysten osalta.

ta. Yritys B oli lähimpänä suosituksia kun taas yritys A oli raportoinut vähiten ohjeiston mukaisesti.

Haastatteluissa eri tekijöiden merkitys yritysten raportointiin vaihteli yritysten välillä. Selkein ja yleisin tekijä yritysten raportoinnin muotoon ja määrään oli yrityksen omistajat. Yrityksen A kohdalla omistaja vaikutti raportointiin sekä konserni että yritystasolla. Haastateltavan mukaan yrityksen omistaja on selkeästi halunnut rajoittaa yrityksen raportoinnin määrää. Lisäksi monista päätöksistä raportoinnin osalta on tehty linjauksia konsernitasolla, kuten esimerkiksi henkilöstön esittelystä. Samoin yrityksen C osalta perheen arvot ja näkemykset vaikuttavat yrityksen raportointiin. Sen sijaan haastateltavan B mukaan perheellä ei ole selkeää vaikutusta raportointiin, vaan vaikutus tapahtuu enemmänkin välillisesti hallituksen kautta. Haastateltavan mukaan perhe yrityksen taustalla arvostaa kuitenkin hyvän hallinnointitavan noudattamista. Yrityksen omistajien määrä vaikutti myös haastateltavien mielestä yritysten raportointiin. Yritykset A ja C kokivat, että yritysten sidosryhmätiedottaminen on riittävää, koska niillä omistajien määrä oli pieni.

Yritykset A ja C näkivät lakisääteisyyden vaikuttavan yritysten raportointiin riskienhallinnan osalta. Haastateltava B:n mukaan yrityksen riskienhallintaraportointi perustuu lakisääteisyyteen, mutta yritys näkee tämän osa-alueen muutenkin tärkeäksi. Sen sijaan haastateltava C näki yrityksen riskienhallinnan muodon ja määrän perustuvan pääasiallisesti lain noudattamiseen.

Ainoastaan yritys B korosti toiminnan laajuuden vaikuttavan raportoinnin määrään. Haastateltavan mukaan se, että yritys B ei ole listattu yritys, vaikuttaa raportoinnin muotoon että määrään. Lisäksi yritykselle oli tärkeää raportoinnissaan se, millaisena yrityksen sidosryhmät näkevät yrityksen. Yritys käytti yhtenä raportoinnin onnistumisen mittarina sitä, kuinka hyvin yritys sijoittuu maine- ja vastuullisuustutkimuksissa. Pitkäjänteinen työ korostui yrityksen B raportoinnissa. Yritys haluaa raportoinnillaan osoittaa, miten yrityksessä on kehitetty toimintaa systemaattisesti ja pitkäkestoisesti. Tämä näkyy haastateltavan mukaan erityisesti riskienhallinnan raportoinnissa.

Kaikkien yritysten mielestä omistajat olivat raportoinnissa keskeinen sidosryhmä. Yrityksien A ja B mielestä rahoittajilla on myös keskeinen merkitys, mutta yrityksen C



mielestä rahoittajien merkitys ei korostu niinkään yrityksen raportoinnissa. Tilintarkastajat sekä asiakkaat olivat myös kaikkien kohdeyritysten mielestä keskeisiä sidosryhmiä. Näiden lisäksi yritys A ja B kokivat tavarantoimittajat olennaiseksi sidosryhmäksi. Toissijaisista sidosryhmistä vain yritys A näki kilpailijoiden vaikuttavan yrityksen raportointiin.

Kaikkien haastateltavien mukaan yritysten raportointia tullaan kehittämään joiltakin osa-alueilta. Haastateltavien A ja C mukaan kehitystä ei kuitenkaan tule tapahtumaan hyvän hallinnointitavan osa-alueiden kohdalla toisin kuin yrityksen B osalta. Haastateltava B:n mukaan yrityksessä tullaan kehittämään muun muassa raportointia riskienhallinnasta. Yritysten A ja C edustajien mukaan raportoinnin kehitys tulee kohdistumaan tulevaisuudessa erityisesti vastuullisuuteen. Myös yrityksessä B raportointia tullaan kehittämään yritysvastuullisuudesta ja todennäköisesti myös strategioiden osalta.

Julkisen raportoinnin vapaaehtoisten säännösten ja ohjeistojen noudattaminen oli erilaista tutkielman kohdeyritysten välillä. Tämä näkyi niin hyvän hallinnointitavan kuin myös yritysvastuuraportoinnin osalta. Kaikkien kohdeyritysten kohdalla yritystoiminnan taustalla toimivalla perheellä oli merkitystä yrityksen raportointiin, vaikka sen painoarvo vaihteli yritysten välillä. Myös perheen ajatukset yritysten julkisesta raportoinnista vaihtelivat. Yritykset aikovat kuitenkin kehittää raportointiaan tulevaisuudessa perheomistajuudesta huolimatta.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan tutkielman keskeisiä tuloksia. Empiirinen tarkastelu pohjautui kolmen listaamattoman elintarviketeollisuuden perheyrytyksen julkisiin raportteihin sekä yritysten edustajille tehtyihin haastatteluihin. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkielman tulosten luotettavuutta ja pohditaan jatkotutkimusaiheita.

### 5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkielman tarkoituksena oli analysoida listaamattomien perheyrytysten julkiseen raportoinnin eroja kolmessa eri kohdeyrityksessä. Tämän lisäksi etsittiin tekijöitä, jotka johtivat raportoinnin eroihin. Aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on tunnistettu vahvan omistajan vaikuttavan keskeisesti raportoinnin määrään (ks. esim. Chizema 2011; Salvato & Moores 2010; Chen ym. 2008). Tutkimusten mukaan listaamattomat perheyrytykset eivät noudata esimerkiksi hyvää hallinnointitapaa kokonaisuudessaan (ks. esim. Pessoa 2012). Lisäksi tutkimusten mukaan perheomistajuudella oli vaikutusta muun muassa raportoinnin määrään tilikauden aikana (ks. esim. Chen ym. 2008) ja yritysvastuuraportointiin (ks. esim. KPMG 2011).

Listaaamattomille perheyrytyksille hyvän hallinnointitavan noudattaminen on vapaaehtoista. Tämän vuoksi mikään listaamattomista yrityksistä ei painetussa tai muussa aineistossaan erikseen ilmoittanut noudattavansa suosituksia hyvästä hallinnointitavasta. Haastatteluissa kuitenkin tuli selvästi ilmi, että yritysten toimiva johto oli hyvin perillä suosituksista. Keskeisenä linjauksena kuitenkin näytti olevan, että vaikka ohjeistus tunnettiin, sitä sovellettiin lähinnä yritysten ja sen omistajien parhaaksi katsomalla tavalla. Tutkielmasta tuli selvästi ilmi, että ne listaamattomat perheyrytykset, joissa omistus on jakautunut jo toisen sukupolven jälkeen eteenpäin, ovat selvästi kiinnostuneempia kehittämään hallintomalliaan. Tämä johtopäätös vastaa aikaisemman tutkimuksen tulosta, jossa sukupolvenvaihdos tunnistettiin keskeisimmäksi tekijäksi eroihin hyvän hallinnointitavan noudattamisessa (Pessoa 2012).

Hyvän hallinnointitavan noudattamisessa selkeimmät erot tutkielman kohdeyritysten välillä olivat hallituksen ja toimitusjohtajan esittelyssä, riskienhallintaperiaatteiden esittelyssä sekä tiedottamisessa yleensä. Seuraavassa luvussa käsitellään keskeiset eroavaisuudet ja yhtäläisyydet hyvän hallinnointitavan ohjeiston noudattamisessa. Lisäksi tunnistetaan tekijöitä, jotka vaikuttivat juuri näiden tekijöiden raportointiin.

Tutkielman kohdeyritykset eivät lainkaan raportoineet yhtiökokouskäytännöistään julkisissa raporteissaan. Vain yksi kohdeyritys oli toimittanut kaupparekisteriin yhtiökokouksensa pöytäkirjan. Selvää on, että listaamattomat yhtiöt kokevat osan yhtiökokouksen päätöksistä, kuten hallituksen jäsenten palkkiot, sellaisiksi, joita ne eivät halua julkisuteen.

Tutkimusaineiston perusteella yritysten raportoima informaation määrä ja julkistustapa yritysten hallituksista vaihteli eikä yhtenäistä hallinnointikoodin mukaista tapaa noudatettu. Kaikki tutkitut yritykset julkistivat hallituksen jäsenet vain omissa toimintakertomuksissaan ja vain yhden yrityksen osalta oli mahdollisuus arvioida hallituksen jäsenien riippumattomuutta yrityksestä ja sen omistajista. Yksi kohdeyrityksistä esitteli hallitustaan laajemmin vain konsernitasolla. Tähän syynä oli kohdeyrityksen linjaus raportoida koko liiketoiminnasta kokonaisuutena.

Toimitusjohtajan osalta listaamattomien yritysten raportointi poikkeaa myös hallinnointikoodista. Kaikki yritykset esittelivät toimitusjohtajan nimeltä toimintakertomuksissaan, mutta listaamattomat yritykset ovat vielä kaukana hallinnointikoodin vaatimasta tarkasta informaatiosta. Samoin on todettava toimitusjohtajan kanssa työskentelevien johtoryhmien esittelystä, jossa tutkitun aineiston perusteella ei ole vielä syntynyt yhtenäistä käytäntöä yrityksille.

Yritysten toimielinten, erityisesti hallituksen ja toimitusjohtajan, osalta kaikkien tutkielman kohdeyritysten kohdalla oli nähtävissä, että raportointi on suppeaa. Kahden yrityksen osalta kävi selvästi ilmi, että konsernin tekemät linjaukset vaikuttivat raportointiin. Linjausten mukaan raportointi tapahtuu vain koko liiketoiminnan osalta eikä konserniin kuuluvien tytäryritysten henkilöstön tarkempia henkilötietoja ole tarpeen raportoida tarkemmin hyvän hallinnointitavan mukaisesti. Yhden haastateltavan mukaan edes taloudellista tietoa tytäryrityksistä konsernin vuosikertomuksessa ei ole tarpeen

raportoida erikseen. Toimielinten osalta yritykset eivät kokeneet tarvetta raportoinnin lisäämiseen.

Raportointi riskeistä oli runsasta kaikkien kohdeyritysten kohdalla, mikä johtui osuuden lakisäättöisyydestä. Hyvä hallinnointitapa kuitenkin suosittaa, että yritykset raportoisivat riskien lisäksi myös riskienhallintaperiaatteistaan. Tämän osalta yritysten välillä oli eroja. Vain yksi yritys oli maininnut, että yrityksellä on laadittu riskienhallintaperiaatteet. Yritys koki, että laajempi raportointi juuri riskienhallinnasta on keskeistä tietoa yrityksen sidosryhmille, minkä vuoksi yritys aikoo kehittää tätä osa-aluetta jatkossa. Muut yritykset kokivat nykyisen raportoinnin riittävän ja näkivät laajemman raportoinnin jopa antavan liikaa tietoa kilpailijoille.

Hyvän hallinnointitavan ohjeiden viimeisenä kohtana on tiedottaminen. Tämän osa-alueen tarkoituksena on varmistaa, saavatko yrityksen keskeiset sidosryhmät olennaiset tiedot yrityksen hallinnosta. Kahden yrityksen mukaan yrityksen sidosryhmät saavat riittävät tiedot yrityksestä nykyisen raportoinnin avulla. Tähän vaikuttaa keskeisesti se, että yritykset kokivat raportoinnin pääasiallisena sidosryhmänä ja raportoinnin kohteena vain yrityksen omistajat. Näiden yritysten osalla omistus oli keskittynyt hyvin pienelle joukolla. Sen sijaan tutkielman kolmas kohdeyritys ei osannut varmasti arvioida, saavatko yrityksen kaikki keskeiset sidosryhmät riittävän informaation. Yritys on lisännyt viestintäänsä ja yritys uskoo, että myös jatkossa raportointia tullaan kehittämään vastaamaan sidosryhmien tarpeita vielä paremmin. Selvittääkseen sidosryhmien näkemyksiä yrityksen raportoinnista yritys aikookin toteuttaa tulevana vuonna sidosryhmätutkimuksen.

Eräänä keskeisenä erona perheyriyten julkisen raportoinnin määrän ja muodon osalta oli, että yrityksillä ei ole velvoitetta tehdä arvopaperimarkkinalain mukaisia vuoden aikana tehtäviä taloudellisia tiedotteita, kuten osavuositarkastuksia. Osavuositarkastusten avulla ne osakkeenomistajat, jotka eivät osallistu yhtiökokoukseen voivat saada yrityksestä tietoja ja voivat siten tehdä omistustaan koskevia ratkaisuja. Listaamattomien perheyriyten osakkeenomistajat, mikäli he eivät itse toimi yrityksessään, ovat vuoden aikana ainoastaan sen tiedon varassa, mitä he saavat hallituksessa työskennellessään. Mikäli useammasta sukupolvenvaihdoksesta johtuen heillä ei ole mahdollisuutta osallis-

tu hallitustyöhönkään, he saavat vasta vuoden loputtua informaatiota yrityksen toiminnasta ja esimerkiksi tiedon siitä, kuinka yritys on menestynyt.

Vaikka perheyritysten aikajänne on pidempi kuin muiden yritysten eikä toiminnassa korostu muiden yritysten tapaan neljännesvuosiajattelu, voidaan olettaa, että yritykset raportoivat sisäisesti säännöllisemmin. Yhden haastateltavan mukaan näin myös toimitaan. Ulkopuolisten sijoittajien vähyys vuoksi perheyritysten ei ole tarpeellista raportoida julkisesti esimerkiksi sen lähiajan riskeistä, kuten kysynnän vaihtelusta tai niiden vaikutuksesta yrityksen toimintaan tai tulokseen. Haastattelut myös vahvistavat sen, että jatkuvan ja säännöllisen informaation tuottaminen, esimerkiksi liikevoitosta, on perheyrityksille vähemmän merkityksellistä kuin esimerkiksi julkisille yrityksille. Toiseksi perheenjäsenien aktiivinen osallistuminen oman yrityksensä toimintaan vähentää informaation tarvetta omistajien ja johdon välillä.

Tutkielman yritykset erosivat merkittävästi siinä, mitä raportteja sidosryhmillä oli saatavissa. Konsernirakenne hankaloittaa tiedon saantia, koska vain yhden yrityksen osalta vuosikertomus oli saatavissa helposti yrityksen Internet-sivuilta ja toisen yrityksen osalta Internet-sivuilta oli saatavissa vain konsernitasoinen vuosikertomus. Kahden yrityksen osalta tutkielmassa analysoitu informaatio keskittyi kaupparekisteriin toimitettuihin tilinpäätösaineistoihin, jotka eivät ole saatavissa suoraan sähköisesti. Näiden yritysten kohdalla nähtiin, että koska yritykset olivat osa laajasti toimivaa konsernia, niiden raportointi keskittyi konsernitasolle. Tytäryhtiöiden tulokset ovat yhdistetty koko konsernin tilinpäätöksiin, mistä yksittäisten yhtiöiden voittoja tai tappiota ei voida päätellä. Yksittäisten konserniyritysten tytäryhtiöiden tulokset näkyvät vain kaupparekisteriin toimitetuissa tilinpäätöstiedoissa. Tämän vuoksi voidaan sanoa, että näiden yritysten osalta raportointi muille sidosryhmille kuin omistajille oli heikompaa.

Tutkielmassa käsitellystä aineistosta kävi selkeästi ilmi tutkielman perheyritysten merkitys ja niiden kasvollisuus. Kasvollisuuden yleisesti arvioidaan antavan takuun siitä, että omistaja ottaa henkilökohtaisen vastuun tuotteen laadusta ja esimerkiksi henkilökunnan hyvinvoinnista (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 18, 182; Harju 2005, 51.). Parhaiten kasvollisuutta hyödynsi yritys B, joka yli 100 vuotta toimineena perheyrityksenä edelleen käyttää perustajan ja omistajasuvun nimeä sekä tuotteittensa laadun että vastuullisen yritystoiminnan takeena. Tämä siitäkin huolimatta, että yrityksen kaikki kes-

keiset sidosryhmät tiedostavat, että päätöksenteko yrityksessä on siirtynyt perheen ulkopuoliselle ammattijohdolle. Vähiten kasvullisuuttaan hyödynsi selkeästi perheen ohjauksessa oleva yritys C, joka ei julkisuudessa tuo esille omistajaperhettään. Toisena ääripäänä voidaan pitää perheyritys A:tä, jossa omistajaperhe tuodaan niin korostetusti esille, että esimerkiksi yrityksen muusta toimivasta johdosta tai yritysten johtoryhmistä on vaikea saada tietoa.

Kaksi kohdeyritystä oli laatinut yritysvastuuraportin, vaikka sen laatiminen on täysin vapaaehtoista. Toinen yritysvastuuraportista oli laadittu GRI-ohjeiden pohjalta, mutta raportti ei täysin täyttänyt ohjeiston vaatimuksia. Yritys kuitenkin uskoo kehittävänsä raportointia mahdollisesti jopa koko konsernin tasolle. Myös yritys C aikoo kehittää raportointiaan yritysvastuusta jatkossa. Kolmas perheyrityksistä oli huomionut raportoinnissaan lähinnä vain ympäristönäkökulmia, mutta tulevaisuudessa yritys uskoo raportoivansa vastuullisuudesta laajemmin. Yritys uskoo laativansa muun muassa hankinnan eettiset ohjeet yrityksen käyttämän raaka-aineen vuoksi. Raportoinnin kehittäminen yritysvastuullisuuden osalta perustuu yrityksen maineen hallintaan. Erityisesti yritys B koki raportoinnin hyvin merkittäväksi sidosryhmien informaation lähteeksi.

Aiempien tutkimusten mukaan maine on nähty keskeisimmäksi syyksi raportoida yritysvastuusta (ks. esim. KPMG 2011; Jenkins 2009). Tämän lisäksi ovat korostuneet taloudelliset tekijät. Kohdeyritysten osalta keskeiseksi tekijäksi voitiin tunnistaa vain maineen kehittäminen. Yrityksen sisäinen tarve raportoida yritysvastuusta kävi ilmi vain yrityksen B raportoinnin osalta, koska yrityksen konsernin vuosikertomuksessa korostettiin omistajien arvojen ja periaatteiden vaikuttavan tähän. Voidaan kuitenkin olettaa, että merkittävänä tekijänä yritysten tulevaisuuden raportoinnin kehitykselle on ulkopäin tuleva paine.

Yritysten tunnistamat raportointiin vaikuttavat sidosryhmät olivat pääasiallisesti hyvin samanlaiset yritysten kesken. Keskeisimmäksi sidosryhmäksi nousivat yritysten omistajat, joiden nähtiin vaikuttavan joko suoraan tai välillisesti yrityksen toimintaan. Ensimmäisen sukupolven yrityksillä omistajien vaikutus tapahtui suoraan, koska perhe oli aktiivisesti mukana yritysten toiminnassa hallitusten kautta. Toisen sukupolven yrityksessä perhe vaikutti välillisesti ulkopuolisista henkilöistä koostuvan hallituksen kautta. Perheiden läsnäolo yrityksen toiminnassa nähtiin vaikuttavan yrityksen raportointiin

kauttaaltaan. Aiempien tutkimusten mukaisesti perustajasukupolven yritykset raportoivat vähemmän kuin sukupolvenvaihdoksen kokenut yritys (ks. esim. Chen ym. 2008). Perustajasukupolven yrityksissä omistajilla oli selkeä tarve rajoittaa informaation määrää. Aiempien tutkimusten mukaan perheenjäsenien aktiivinen osallistuminen oman yrityksensä toimintaan vähentää erillisen informaation tarvetta omistajien ja johdon välillä (ks. esim. Salvato & Moores 2010), mikä vaikuttaa myös yrityksen kiinnostukseen julkisen raportoinnin osalta.

Käytettävissä olleesta tutkimusaineistosta ei käy ilmi, miten kohdeyritykset käytännössä huolehtivat ensisijaisten sidosryhmiensä, kuten rahoittajien, työntekijöiden, asiakkaiden, tavarantoimittajien tai lähiympäristönsä tiedontarpeesta. Sen sijaan toissijaisiin sidosryhmiin, kuten kilpailijoihin, järjestöihin ja mediaan, niillä oli hyvinkin erilainen toimintamalli erityisesti yhden yrityksen osalta, joka koki kilpailija-asetelman vaikuttavan raportointiinsa. Tältä osin tulokset poikkeavat aikaisemmasta tutkimuksesta (Pesso 2012), jossa kilpailija-asetelmaa pidettiin merkittävänä tekijä hyvän hallinnointitavan noudattamisessa.

Yritysvastuuraportoinnin osalta voidaan todeta, että yritykset eivät koe nykyisen raportoinnin vastaavan sidosryhmien tarpeita, koska kaikki yritykset aikovat raportoida vastuullisuudestaan laajemmin tulevaisuudessa. Parhaiten sidosryhmien tarpeisiin vastattiin niiden tutkittujen yritysten osalta, joilla omistus oli laajemmin jakautunut.

Tutkielman empiirisestä aineistosta voidaan kuitenkin vetää johtopäätös, että kaikki yritykset eivät näe lisäinformaation tuottamista kovinkaan tarpeellisenä yritykselle. Voidaankin pohtia, olisiko sitovamman ohjeistuksen laatiminen ratkaisu siihen, että myös listaamattomat yritykset noudattaisivat olemassa olevia suosituksia laajemmin ja tarkemmin esimerkiksi ottamalla käyttöön osavuositarkastuksen tyyppisen lisäinformaation. Nykyisellä tasolla yritykset eivät koe saavansa vapaaehtoisesta raportoinnista riittävää hyötyä yritykselle, jotta yrityksen kannattaisi sijoittaa rajallisia resurssejaan siihen. Tämän lisäksi tilintarkastajien merkitystä raportoinnin kehitykseen tulee pohtia. Nykyisen lainsäädännön mukaisesti tilintarkastajien tehtävä painottuu lähinnä siihen, että yritykselle annetaan suosituksia erilaisten ohjeiden noudattamiseen. Myös tilintarkastajien tehtäväkenttää voitaisiin laatia koskemaan tarkemmin myös vapaaehtoisen raportoinnin noudattamista. Tutkielmassa tunnistettiin, että ulkoinen paine yritysten

raportoinnille ei ole merkittävä. Arvioimalla, esimerkiksi kuluttajien nykyisiä vaatimuksia yritysten vastuullisuudesta, voidaan päätellä, että ulkoisen paineen merkitys tulee korostumaan jatkossa. Tämän voidaan nähdä vaikuttavan keskeisesti perheyriyten raportoinnin kehittymiseen tulevaisuudessa.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tässä luvussa arvioidaan tutkielman rajoitteita. Tutkielman luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja ristiriidattomuutta ja validiteetti tutkimuksen pätevyyttä. Pätevyyttä voidaan arvioida esimerkiksi tarkastelemassa tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ja arvioida niiden kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus. (Hirsniemi ym. 2009, 231; Koskinen ym. 2005, 255.)

Tutkielma toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka keskeiseksi rajoitteeksi on tunnistettu yleistysten tekeminen (Koskinen ym. 2005, 167; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 194). Tutkielman reliabiliteetin parantamiseksi tutkielmaan valittiin kolme kohdeyritystä, joiden julkista raportointia vertailtiin keskenään. Tämän vuoksi tuloksia voidaan kuitenkin yleistää jossain määrin, vaikka pääosin tutkielmassa korostuu päättelyjen tekeminen ja tapausten kokonaisvaltainen ymmärtäminen (Koskinen ym. 2005, 269–270). Lisäksi tutkielman aineiston laajuuteen ja ajankohtaisuuteen kiinnitettiin huomiosta yleistyksiä tehtäessä. On kuitenkin huomioitava, että tutkielma kohdistui vain elintarviketeollisuuden perheyriyksiin ja niiden julkinen raportointi koski vain vuotta 2012. Tämän vuoksi tulokset eivät luonnollisesti ole suoraan kohdistettavissa kaikkiin keskisuuriin ja suuriin perheyriyksiin, vaan mahdollinen yleistäminen tulee tehdä elintarviketeollisuuden puitteissa.

Tutkielman validiteettiin vaikuttaa käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkielman aineisto koostui kahdesta eri osiosta, kohdeyritysten julkisista raporteista sekä haastatteluista, joita analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Haastattelujen tuloksia arvioitiin kriittisesti, koska haastatteluiden osalta on tunnistettu, että haastateltava saattaa kertoa omaa ymmärrystään ja käsitystään tutkittavasta kohteesta eikä varsinaista asiaa kohteesta (Koskinen ym. 2005, 106–107). Tutkielman validiteettia parannettiin käyttämällä kahta empiirisen aineiston keruumenetelmää.



Tutkielmassa on pyritty siihen, että tutkielman eteneminen olisi lukijan seurattavissa. Päättelyketjun kirjaaminen mahdollisimman yksityiskohtaisesti parantaa tutkielman validiteettia (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Koskinen ym. 2005, 159). Luvussa kolme on esitetty empiirisen aineiston keräämisprosessi mahdollisimman tarkasti sisältäen tietoja muun muassa haastattelujen kestoista ja analysointitavoista.

### **5.3 Jatkotutkimusaiheet**

Tutkielman tuloksista tuli esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tässä tutkielmassa on keskitetty löytämään eroja listaamattomien perheyritysten julkisessa raportoinnissa. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, miten rahoittajien analyytikot pystyvät hyödyntämään perheyrityksistä saatavaa tietoa. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia, miten vertailukelpoista tietoa analyysit pystyvät tuottamaan, jos osa listaamattomista perheyrityksistä raportoi vain lain asettaman vähimmäistavoitteen mukaisesti. Omistajanäkökulmasta katsoen voitaisiin tutkia, onko vuosittainen raportointirytmä riittävä esimerkiksi silloin kun perheomistus on jo laajentunut sukupolvenvaihdojen vuoksi eivätkä kaikki omistajat enää toimi yrityksessä tai sen hallituksessa.

Jatkotutkimuksissa voisi olla myös mielenkiintoista arvioida eri toimialoilla toimivia yrityksiä, ja sitä miten eri toimialalla toimiminen mahdollisesti vaikuttaisi perheyritysten raportoinnin määrään tai muotoon. Tutkimuksen voisi myös kohdistaa listattuihin perheyrityksiin ja tutkia minkälainen on perheen vaikutus näissä yrityksissä, kun omistus ei ole suora, vaan tapahtuu esimerkiksi rahastojen kautta.

Eräänä jatkotutkimusmahdollisuutena olisi tutkia nykyisen julkisen raportoinnin toimivuutta sidosryhmien kannalta. Esimerkiksi sidosryhmätutkimuksessa voitaisiin tutkia, mitkä olisivat sidosryhmien keskeiset lisätarpeet.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus

- Aminoff, P., Elo-Pärssinen, K. & Karsma, K. 2005. *Perheyrittäjäys. Perheyrietykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*. Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Julkaisuja 16/2005. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Astrachan, Klein and Smyrnios 2006. The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. Teoksessa Poutziouris, Panikos Z., Smyrnios, Kosmas X. & Klein, Sabine B (toim.) *Handbook of Research on Family Business*. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. 2011. Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 3 (2), 134–152.
- Bauweraerts, J. & Colot, O. 2013. How do Family Firms Deal with the Crisis? *International Advances in Economic Research*, 9 (3), 313–314.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. & Larraza-Kintana, M. 2010. Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55 (1), 82–113.
- Bhimani, A. & Soonawalla, K. 2005. From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 165–174.
- Block, J. 2010. Family Management, Family Ownership, and Downsizing Evidence From S&P 500 Firms. *Family Business Review*, 23 (2), 109–130.
- Blumme, N., Karhu, P., Kontula, L., Laitakari, J., Linna, M., Nordin, J., Sovasto, J., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2005. *Corporate Governance – sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bowers, T. 2010. From image to economic value: a genre analysis of sustainability reporting. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (3), 249–262.
- Chen, S., Chen, X. & Cheng, Q. 2008. Do Family Firms Provide More or Less Voluntary Disclosure? *Journal of Accounting Research*, 46 (3), 499–536.
- Chen, J. & Roberts, R. 2012. Toward a More Coherent Understanding of the Organization-Society Relationships: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research. *Journal of Business Ethics*, 109 (1), 651–665.
- Chizema, A. 2011. The Influence of Ownership Structure on the Implementation of National Codes of Corporate Governance: Development of Research Propositions. *International Journal of Management*, 28 (4), 238–253.

- Collier, P. 2008. Stakeholder accountability - A field study of the implementation of a governance improvement plan. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21 (7), 933-954.
- Donaldson, T. & Preston, L. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91.
- Dyer & Whetten 2006. Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30 (6), 785–802.
- Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. *Perheyritys on enemmän*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aalto-la, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: WS-Bookwell Oy, 26–44.
- Family Businesses Dominate 2003. International Family Enterprise Research Academy (IFERA). *Family Business Review*, 16 (4), 235–240.
- Fleming, P. & Jones, M. 2013. *The end of corporate social responsibility – crisis & critique*. Bodmin, Cornwall: MPG Books Group.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R. E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & de Colle, S. 2010. *Stakeholder Theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Harju, J. 2005. Omistajuus suurissa, suomalaisissa perheyriyksissä. Teoksessa Reponen, Tapio (toim.) *Perheyrittäjyyden voimin alueelliseen ja kansainväliseen menestykseen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja C-1:2005. Tampere: Esa Print Tampere, 47–54.
- Heinonen, J. 2005. Perheyrittäjyys ja sen merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa. Teoksessa Reponen, Tapio (toim.) *Perheyrittäjyyden voimin alueelliseen ja kansainväliseen menestykseen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja C-1:2005. Tampere: Esa Print Tampere, 25–34.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. 2003a. Johdatus perheyritysten tutkimiseen. Teoksessa Heinonen, Jarna (toim.) *Quo Vadis – suomalainen perheyritys?* PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Kirjapaino Grafia Oy, 12–22.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. 2003b. Perheyriyksset suomalaisessa yhteiskunnassa. Teoksessa Heinonen, Jarna (toim.) *Quo Vadis – suomalainen perheyritys?* PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Kirjapaino Grafia Oy, 23–40.
- Helsingin HO 30.6.2009 1790. Hovioikeuden päätös.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Jenkins, H. 2009. A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: European Review*, 18 (1), 21–36.
- Joseph, G. 2012. Ambiguous but tethered: An accounting basis for sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 23 (2), 93–106.
- Joseph, G. 2007. Implications of a Stakeholder View on Corporate Reporting. *Accounting and the Public Interest*, 7, 50–65.
- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Kansikas, J. & Römer-Paakkanen, T. 2007. Johdanto: Tutkimuskohteena perheyriyksen omistajuus, perhe ja liiketoiminta. Teoksessa Kansikas, Juha & Römer-Paakkanen, Tarja (toim.) *Perheyriyksen yhteiskuntavastuu ja omistajuus*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, 158/2007, 6–9.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 243–264.
- KHT-yhdistys 2011. *Osakeyhtiön tilinpäätösmalli 2011 – uudistettu painos*. Helsinki: Bookwell Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lee, J. 2006. Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19 (2), 103–114.
- Leppiniemi, J. & Virtanen, M. 2003. *Vuosikertomus. Miten tehdään? Miten luetaan?* Helsinki: WSOY.
- Lumpkin, T. & Brigham, K. 2011. Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35 (6), 1149–1169.
- Mallin, C. 2004. *Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Minoja, M. 2012. Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Amidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109 (1), 67–82.
- Moneva, A. & Correa 2006. GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30 (2), 121–137

- Mähönen, J. & Villa, S. 2006. *Osaakeyhtiö III – Corporate governance*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustieto: Tutkimus positivismin soveltamisesta*. Tampereen yliopiston julkaisuja. Sarja A 2:12. Tampere.
- Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2013. *Yritysvastuu – raportointi- ja laskentaperiaatteet*. Porvoo: Bookwell Oy.
- OECD 2004. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Peloza, J., Loock, M., Cerruti, J. & Muyot, M. & 2012. Sustainability: How Stakeholder Perceptions Differ from Corporate Reality. *California Management Review*, 55 (1), 74-97.
- Pesso, A. 2012. *Corporate governance suurissa suomalaisissa listaamattomissa perheyriyksissä*. Aalto-yliopisto. Laskentatoimen laitos. Pro gradu -tutkielma,
- Phillips, R. 2003. *Stakeholder Theory and Organizational Ethichs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Porter, M. & Kramer, M. 2011. Greating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62–77.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: WS Bookwell Oy, 189–199.
- Salvato, C. & Moores, K. 2010. Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges. *Family Business Review*, 23, 193–215.
- Sternberg, E. 2000. *Just Business*. 2. Painos. New York: Oxford University Press.
- Siebels, J. & zu Knypausen-Aufseß, D. 2012. A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14, 280–304.
- Stenholm, P. 2005. Perheyriytokset matkalla kasvuun. Teoksessa Reponen, Tapio (toim.) *Perheyriittäjyyden voimin alueelliseen ja kansainväliseen menestykseen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja C-1:2005. Tampere: Esa Print Tampere, 35–45.
- Tagiuri, R. & Davis, J. 1982. *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge MA. Jälkipainettu lehdessä *Family Business Review*, 9 (2), 199–208.
- Talouselämä 500, 2013. *Talouselämä* 22, 31.5.2013, 29–60.

- Tong, Y. 2008. Financial reporting practices of family firms. *Advances in Accounting*, 23, 231–261.
- Tricker, B. 2009. *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*. New York: Oxford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.
- Unerman, J. & Bennett, M. 2004. Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony? *Accounting, Organizations and Society*, 29, 658–707.
- Wang, D. 2006. Founding Family Ownership and Earning Quality. *Journal of Accounting Research*, 44 (3), 619–656.
- Zellweger, T., Nason, R., Nordqvist, M. & Brush, C. 2013. Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37 (2), 229–248.

### Sähköiset lähteet

- Airaksinen, M. 2012. Perheyriksen governance – mitä, miksi ja miten? Teoksessa Mickelsson, Annukka (toim.) *Päämäärätietoinen omistaja listayhtiössä*. Perheyriksen liiton WWW-sivu, 44–47. <<http://www.perheyritys.fi/files/Paamaaratietoinen.pdf>> luettu 22.9.2013
- ”Avaintietoja elintarviketeollisuudesta”. Elintarviketeollisuusliiton WWW-sivu. <<http://www.etl.fi/www/fi/elintarviketeollisuus/>> luettu 26.11.2013
- “Corporate Governance, mitä se on?” Arvopaperimarkkinayhdistyksen WWW-sivu. <<http://cgfinland.fi/corporate-governancesta/corporate-governance-mita-se-on/>> luettu 19.10.2013
- Elintarviketeollisuusliitto. Elintarviketeollisuusliiton WWW-sivu. <<http://www.etl.fi/www/fi/etl/index.php>> luettu 26.11.2013
- Elintarviketeollisuuden talouskatsaus 1/2013. Elintarviketeollisuusliiton WWW-sivu. <<http://www.etl.fi/www/fi/julkaisut/Julkaisut/Elintarviketeollisuudentaloukatsaus.pdf>> luettu 29.11.2013
- Fagnäs, L. 2006. ”Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä”. Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisuja. Elinkeinoelämän keskusliiton WWW-sivu. <[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/arkisto/2006/Vastuullinen\\_yritystoim.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2006/Vastuullinen_yritystoim.pdf)> luettu 18.11.2013
- ”Faktaa perheyriksistä”. Perheyriksen liiton WWW-sivu. <<http://www.perheyritys.fi/faktaa.98.html>> luettu 22.9.2013

- Global Reporting Initiative 2013a. "What is GRI?" <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>> luettu 18.11.2013
- Global Reporting Initiative 2013b. "G4 Guidelines". <<https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>> luettu 18.11.2013
- Global Reporting Initiative 2013c. "G3.1 and G3 Guidelines". <<https://www.globalreporting.org/reporting/G3andG3-1/Pages/default.aspx>> luettu 18.11.2013
- Global Reporting Initiative 2013d. Sustainability Reporting Guidelines G3.1. <<https://www.globalreporting.org/resource/library/G3-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>> luettu 19.11.2013
- Jussila, I. 2012. Perhe listayhtiöiden päämäärätietoisena omistajana – tutkimus Suomesta. Teoksessa Mickelsson, Annukka (toim.) *Päämäärätietoinen omistaja listayhtiössä*. Perheyritysten liiton WWW-sivu, 6–11. <[http://www.perheyritys.fi/files/Paamaara\\_tietoinen.pdf](http://www.perheyritys.fi/files/Paamaara_tietoinen.pdf)> luettu 22.9.2013
- Keskuskauppakamarin kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämistä 2006. Kauppakamarin WWW-sivu, tammikuu 2006. <[http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/kannanotto\\_cg2006.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/kannanotto_cg2006.pdf)> luettu 19.10.2013
- KPMG 2011. International Surveys of Corporate Responsibility Reporting 2011. KPMG:n WWW-sivu. <<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-survey.pdf>> luettu 17.11.2013
- Leino, L. 2009. Hyvät hallintotavat perheyrityksissä – omistajuuden, liiketoiminnan sekä perheen hallinta. Perheyritysten liiton WWW-sivu. <[http://www.perheyritystenliitto.fi/files/hyva\\_hallintotapaFINAL.pdf](http://www.perheyritystenliitto.fi/files/hyva_hallintotapaFINAL.pdf)> luettu 20.10.2013
- Listaaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance 2006. Keskuskauppakamarin julkaisu. Kauppakamarin WWW-sivu, tammikuu 2006. <[http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/asialuettelo\\_suomi\\_2006.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/asialuettelo_suomi_2006.pdf)> luettu 19.10.2013
- Mandl, I. 2008. Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report. KMU Forschung Austria. Euroopan komission WWW-sivu. <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)> luettu 15.10.2013
- Overview of Family-Business-Relevant Issues: research, networks, policy measures and existing studies, 2009. Final Report of the Expert Group. November 2009. Euroopan komission WWW-sivu. <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf)> luettu 16.10.2013
- Metsämäki, J. 2012. Työ tekijäänsä kiittää, yhteistyö molempia. Teoksessa Mickelsson, Annukka (toim.) *Päämäärätietoinen omistaja listayhtiössä*. Perheyritysten liiton

WWW-sivu, 22–25. <<http://www.perheyritys.fi/files/Paamaaratietoinen.pdf>> luettu 22.9.2013

Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoiminnan siirtoja käsittelevän asiantuntijaryhmän loppuraportti, 2002. Euroopan komission WWW-sivu. Toukokuu 2002. <[http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=3654](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3654)> luettu 15.10.2013

PwC 2012. Family Firm: A resilient model for the 21<sup>st</sup> century. PwC Family Business Survey 2012. PwC:n WWW-sivu. <[http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf)> luettu 23.11.2013

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010. Arvopaperimarkkinayhdistyksen WWW-sivu. <<http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>> luettu 19.10.2013

Teollisuuden alue- ja toimialatilasto 2012. Tilastokeskuksen WWW-sivu. <<http://193.166.171.75/Dialog/Saveshow.asp>> luettu 26.11.2013

TNS Gallup Oy 2013. Vastuullisuudella yhä suurempi rooli maineen muodostumisessa. Lehdistötiedote, 24.1.2013. TNS-Gallupin WWW-sivu. <[http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Lehdistotiedote\\_Yritysten\\_maine\\_ja\\_vastuullisuus\\_2012.pdf](http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Lehdistotiedote_Yritysten_maine_ja_vastuullisuus_2012.pdf)> luettu 2.11.2013

Toimialaluokitus 2008. Tilastokeskuksen WWW-sivu. <<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/910-2008/10.html>> luettu 26.11.2013

Toimialayhdistykset. Elintarviketeollisuusliiton WWW-sivu. <<http://www.etl.fi/www/fi/toimialayhdistykset/index.php>> luettu 26.11.2013

Voipio, R. 2012. Perhe listayrityksen omistajana on voimavara. Teoksessa Mickelsson, Annukka (toim.) *Päämäärätietoinen omistaja listayhtiössä*. Perheyritysten liiton WWW-sivu, 56–58. <<http://www.perheyritys.fi/files/Paamaaratietoinen.pdf>> luettu 22.9.2013

## **Virallislähteet**

Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

Neljäs neuvoston direktiivi 78/660/ETY

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

Kirjanpitolautakunta 2006. Yleisohje toimintakertomuksen laatimisesta 12.9.2006



**Muut lähteet**

Yrityksen A edustajan esihaastattelu 8.11.2013. Toimitusjohtaja ja hallituksen jäsen (2002–2013).

Yrityksen A edustajan haastattelu 28.11.2013. Toimitusjohtaja ja hallituksen jäsen (2002–2013).

Yrityksen A Group's Consolidated Financial Statement 2012.

Yrityksen A kotisivut. Luettu 18.11.2013

Yrityksen A Kaupparekisteriin toimitettu tilinpäätösaineisto vuodelta 2012.

Yrityksen B edustajan haastattelu 4.12.2013. Viestintäjohtaja.

Yrityksen B kotisivut. Luettu 18.11.2013

Yrityksen B konsernin kotisivut. Luettu 18.11.2013

Yrityksen B konsernin vuosikertomus 2012.

Yrityksen B Kaupparekisteriin toimitettu tilinpäätösaineisto vuodelta 2012.

Yrityksen C edustajan haastattelu 27.11.2013. Talous- ja tietojohdaja sekä hallituksen jäsen.

Yrityksen C kotisivut. Luettu 18.11.2013

Yrityksen C sähköinen vuosikertomus 2012. Luettu 18.11.2013

Yrityksen C Kaupparekisteriin toimitettu tilinpäätösaineisto vuodelta 2012

## LIITE 1: Haastattelukysymykset

1. Taustatietoja yrityksestä ja haastateltavasta
  - haastateltavan asema yrityksessä, koulutus ja työhistoria
  - yrityksen kuulumiset
2. Yrityksen näkemys hyvästä hallinnointitavasta
  - Kuinka soveltamiskelpoisena yleensä näette ohjeistuksen listayhtiöiden hallinnointikoodista 2010?
  - haastateltavalle asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi (liite 2)
3. Yrityksen hyvän hallinnointitavan noudattaminen
  - Miten yrityksessänne noudatetaan hyvää hallinnointitapaa?
4. Hallituksesta ja toimitusjohtajasta raportointi
  - A: Tuleeko yritys jatkossa esittelemään hallituksen, toimitusjohtajan tai johtoryhmän toimintakertomuksessaan tai mahdollisesti Internet-sivuillaan?
  - B: Raportoitte konsernin tasolla hallituksesta ja konsernijohtajasta. Tuletteko tulevaisuudessa laajentamaan raportointinne koskemaan myös divisioonienne yrityksiä?
  - C: Tuleeko yritys jatkossa ilmoittamaan hallituksen jäsenistä, toimitusjohtajasta tai johtoryhmästä tarkempia henkilötietoja (koulutus, työkokemus, hallituksen jäsenyyden alkamisaika)?
5. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä tilintarkastus
  - A: Tuleeko yritys jatkossa raportoimaan erikseen esimerkiksi riskienhallintaperiaatteistaan?
  - B: Raportoitte erityisen laajasti liiketoimintaanne liittyvistä riskeistä. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet raportointinne laajuuteen ja miten näette raportointinne kehittyvän tältä osa-alueelta tulevaisuudessa?
  - C: Raportoitte erityisen laajasti liiketoimintaanne liittyvistä riskeistä. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet raportointinne laajuuteen ja miten näette raportointinne kehittyvän tältä osa-alueelta tulevaisuudessa?
6. Tiedottaminen
  - Koetteko, että omistajanne ja muut sidosryhmänne saavat riittävän kokonaiskuvan yrityksenne liiketoiminnasta nykyisiä välineitä käyttäen?
7. Yritystoiminnan taustalla oleva perhe
  - Miten yrityksenne näkee perheomistajuuden vaikuttavan yrityksen raportointiin?
  - Vaikuttavatko perheen arvot tai näkemykset raportoinnin tarpeellisuudesta tai sen laajuudesta raportointiinne?

### 8. Strategiat ja tulevaisuudennäkymät

- A: Aiotteko raportoida tulevaisuudessa arvoista, missiostanne tai visios-tanne sidosryhmille?
- B: Jotkut perheyritykset raportoivat myös pitkän tähtäimen strategiset ta-voitteensa. Onko mahdollista, että yrityksenne raportoisi jatkossa yritys-strategioidenne pääkohdista yrityksen vision, mission ja arvojen lisäksi?
- C: Raportoitte yrityksenne toiminta-ajatuksen, tavoitteen, strategian pää-kohdat ja arvot. Arvioitteko, että tulevaisuudessa laajemmasta raportoin-nista olisi hyötyä sidosryhmiänne ajatellen?

### 9. Yritysvastuu

- A:
  - i. Aiotteko raportoida tulevaisuudessa yritysvastuun osa-alueista si-dosryhmille?
  - ii. Onko yritys saanut julkisuudelta palautetta raportoinnistaan?
- B:
  - i. Yrityksenne on raportoinut laajasti ja pitkään yritysvastuusta. Nä-ettekö tällä alueella vielä kehittämistarpeita?
  - ii. Onko yritys saanut julkisuudelta positiivista palautetta?
- C:
  - i. Yrityksenne on raportoinut laajasti yritysvastuusta. Näettekö tällä alueella vielä kehittämistarpeita?
  - ii. Onko yritys saanut julkisuudelta positiivista palautetta?

### 10. Raportoinnin kehitysnäkymät

- Useat listaamattomat yritykset toimivat jo listayhtiöille annetun suosituk-sen mukaisesti. Mikä on yrityksenne näkemys siitä, että tullaanko tätä noudattamaan tulevaisuudessa?
- Onko yrityksellänne mahdollisesti rakenteellisia tai muita tekijöitä, miksi sitä ei voisi noudattaa?
- Mitkä sidosryhmät keskeisimmin vaikuttavat raportoinnin määrään ja muotoon (omistajat, rahoittajat, tilintarkastajat)?
- Vaikuttavat esimerkiksi kilpailijat tai toimiala siihen, miten laajasti yri-tyksessänne halutaan raportoida?

### 11. Lopetuskysymyksiä: Onko kysymyksistä unohtunut jotain olennaista? Haluatte-ko vielä lisätä tai painottaa jotain kohtaa erityisesti?

**LIITE 2 Haastateltavalle annettu liite**

Keskuskauppakamarin listaamattomien yhtiöiden hyvän hallinnointitavan suositus  
(tammikuu 2006)

1. Yhtiökokous
2. Hallitus
3. Toimitusjohtaja
4. Palkitsemisjärjestelmät
5. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta
6. Tilintarkastus
7. Yhtiöjärjestys
8. Osakassopimus
9. Lunastus- ja suostumuslausekkeet
10. Tiedottaminen
11. Sukupolvenvaihdot perheyriyksissä